

**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS KULINER YANG
KOMPETITIF DENGAN PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY
(STUDI KASUS : RUMAH MAKAN AYAM BACEM PAK KROMO)**

TUGAS AKHIR

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



Disusun Oleh:

Nama : Wikanta Arupadatu

No. Mahasiswa : 13522174

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

2020

LEMBAR PENELITIAN

Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo
Alamat: Jl. Perumnas No.20a, Tempel, Catartunggal, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah
Istimewa Yogyakarta 55281

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini pimpinan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo menerangkan sesungguhnya bahwa:

Nama : Wikanta Arupadatu
NIM : 13522174
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Telah melakukan penelitian guna penyusunan tugas akhir (TA) di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo, dengan judul "Pengembangan Strategi Bisnis Kuliner Yang Kompetitif Dengan Penerapan *Blue Ocean Strategy*" selama bulan Maret 2020.

ATAM GORENG
DAN
SOTO PAK KROMO
WUNDI SAREN CT. DEPOK SLEMAN
TELP : 10274148780
08121519783
Maret 2020
Hj. Sarinem

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

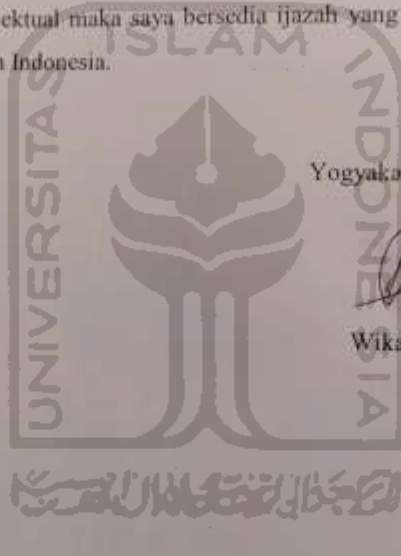
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

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

Yogyakarta, 10 Juli 2020



Wikanta Arupadatu



LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS KULINER YANG KOMPETITIF
DENGAN PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY**

STUDI KASUS : RUMAH MAKAN AYAM BACEM PAK KROMO



Wahyudhi Sutrisno S.T., M. M., M.T

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS KULINER YANG KOMPETITIF DENGAN
PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY

STUDI KASUS : RUMAH MAKAN AYAM BACEM PAK KROMO

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh:

Nama : Wikanta Arupadatu

No. Mahasiswa : 13522174

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

Yogyakarta, Juli 2020

Tim Penguji

Wahyudi Sutrisno, S.T., M.M.

Ketua

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

Penguji 1

Chancard Basumerda, S.T., M.Sc.

Penguji 2

Mengetahui,

Ketua Program Studi Sarjana Teknik Industri



HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini untuk alm. Bapak Suwanto dan Ismiyati sebagai kedua orangtua saya, serta sahabat-sahabat yang ada didekat saya dan keluarga Teknik Industri 2013 yang selalu memberi doa, dukungan dan semangat yang tiada hentinya.

Bapak Wahyudi Sutrisno yang telah banyak membimbing, membantu, dan memberi pelajaran selama dalam masa perkuliahan ini hingga Tugas Akhir ini selesai. Semoga apa yang saya kerjakan setelah ini bisa memberi kebanggaan tersendiri bagi Bapak.

Terima kasih dan doa selalu ku ucapkan untukmu keluarga ku yang kucinta dan tersayang. Terima Kasih untuk semua semangat, ilmu, pengalaman, dan bantuannya yang telah diberikan.

Semoga Allah SWT menjadikan kita semua hamba yang berilmu dan beramal soleh

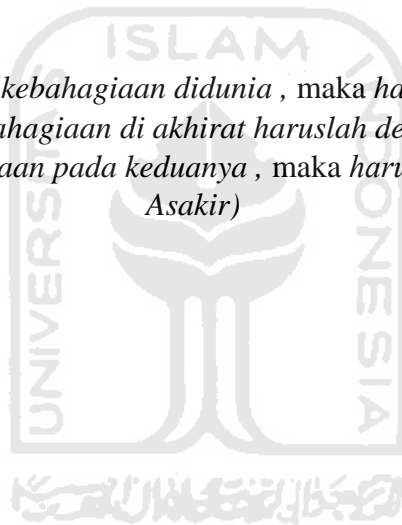


MOTTO



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

Barang siapa menginginkan kebahagiaan didunia , maka haruslah dengan ilmu, barang siapa yang menginginkan kebahagiaan di akhirat haruslah dengan ilmu, dan barang siapa yang menginginkan kebahagiaan pada keduanya , maka haruslah dengan ilmu” (HR. ibn Asakir)



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Shalawat serta salam kita curahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang dalam kerja keras dan perjuangannya mampu mengeluarkan kita dari zaman kegelapan menuju kepada zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan ini. Serta nikmat yang tak boleh kita lupa untuk syukuri adalah nikmat berupa islam dan iman. In shaa Allah, aamiin.

Tugas Akhir ini wajib ditempuh oleh mahasiswa Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Dengan tujuan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1. Harapannya dari penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat bagi bangsa, dan Universitas Islam Indonesia pada khususnya. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri.
2. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc. PhD. Selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri.
3. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku Ketua Prodi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Wahyudi Sutrisno ST., MM. selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberi masukan dan nasehat dalam mengerjakan Tugas Akhir.
5. RM Ayam Bacem Pak Kromo yang telah mengizinkan dan mempermudah penulis untuk melakukan penelitian.
6. Kedua orang tua saya, Alm. Suwanto dan Ismiyati atas limpahan kasih sayang, doa dan dorongannya selama ini.

Billahitaufiq wal hidayah
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 10 Juli 2020

(Wikanta Arupadatu)

ABSTRAK

Bisnis makanan (kuliner) merupakan salah satu bisnis yang dewasa ini berkembang pesat dan memiliki potensi berkembang yang cukup besar. Sudah banyak pelaku usaha yang meraup untung dari usaha kuliner ini. Namun tidak sedikit pula pelaku usaha kuliner yang gulung tikar alias bangkrut, karena strategi pemasaran yang digunakan kurang tepat dan kualitas pelayanan yang kurang optimal. Selain itu timbul keluhan dari konsumen seperti ketidakpuasan terhadap pelayanan, kecepatan dalam penyajian, kebersihan ruangan, kenyamanan tata letak, keramahan para karyawan atau pramusaji, dan fasilitas yang tersedia di suatu rumah makan. Hal-hal demikian mampu memicu ketidakpercayaan dan ketidakpuasan terhadap suatu produk/jasa sehingga konsumen menurun. Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) pada salah satu rumah makan di Yogyakarta yaitu Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo diharapkan mampu menghadirkan strategi usulan dalam pengelolaan bisnis yang baik dalam meningkatkan kepuasan, kepercayaan dan memenuhi kebutuhan konsumen. BOS digunakan untuk memenangkan pasar yang ada, dimana data dikumpulkan dari hasil wawancara, observasi dan kuesioner. Berdasarkan metode Blue ocean dihasilkan 2 usulan strategi bisnis yang dapat digunakan oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dalam memenangkan persaingan bisnis. Usulan pertama yaitu dengan membuat inovasi penyediaan menu baru dan menambahkan inovasi seperti penambahan sistem penghargaan kepada pelanggan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.

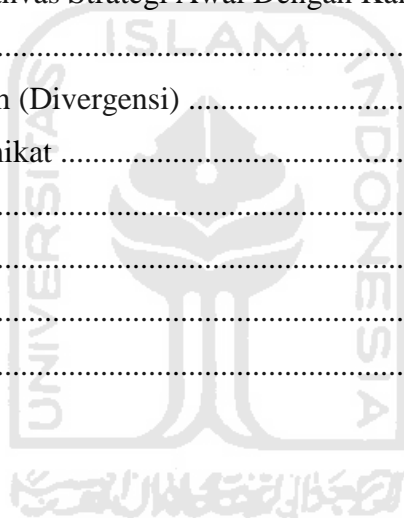
Kata Kunci : *Rumah Makan, Blue Ocean Strategy, Strategi Usulan, Persaingan Bisnis.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENELITIAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
1.5 Batasan Masalah.....	3
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
BAB II KAJIAN LITERATUR.....	6
2.1 Kajian Deduktif.....	6
2.1.1 Definisi Manajemen Strategis.....	6
2.1.2 Perencanaan Strategis	7
2.1.3 Tahap-Tahap Perencanaan Strategis	7
2.1.4 Pengertian Pemasaran	9
2.1.5 Unsur Strategi Persaingan.....	9
2.1.6 Unsur Taktik Pemasaran	10
2.1.7 Unsur Nilai Pemasaran	10
2.1.8 Analisis SWOT	11
2.1.9 Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi dan Ancaman.....	11

2.1.10	Pengertian <i>Blue Ocean Strategy</i>	15
2.1.11	Prinsip-prinsip dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	16
2.1.12	Konsep <i>Blue Ocean Strategy</i>	17
2.1.13	Persaingan Pasar	22
2.1.14	Pengertian Manajemen Strategi Bisnis	23
2.1.15	Penerapan Strategi Bisnis	24
2.2	Kajian Induktif	24
BAB III METODE PENELITIAN		28
3.1	Objek Penelitian	28
3.2	Jenis Data	28
3.3	Metode Pengumpulan Data	29
3.4	Pengolahan dan Analisis Data.....	30
3.4.1	Teknik Pengolahan Data.....	31
3.4.2	Analisis Hasil.....	31
3.4.3	Kesimpulan dan Saran	31
3.5	Diagram Alir Penelitian	33
3.6	Hasil Penelitian	34
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		35
4.1	PENGUMPULAN DATA	35
4.1.1	Gambaran Perusahaan.....	35
4.1.2	Faktor Internal.....	36
4.1.3	Faktor Eksternal.....	36
4.2	Pengolahan Data.....	39
4.2.1	Uji Kecukupan Data.....	40
4.2.2	Uji Validitas	41
4.2.3	Uji Realibilitas	43
4.2.4	Rekapitulasi Hasil Kuesioner.....	44
4.2.5	Penentuan Nilai <i>Strengths</i> dan <i>Weaknesses</i>	45
4.3	Eksternal <i>Factor Analysis Strategy</i> (EFAS)	46
4.4	Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)	48
4.5	Matriks Faktor Persaingan	52
BAB V PEMBAHASAN.....		54

5.1	Analisis Matrik EFAS	54
5.2	Analisis Matrik IFAS	55
5.3	Pendekatan Kuantitatif	55
5.4	Analisis Matrik Profil Persaingan	57
5.5	Analisis Data Kuesioner.....	57
5.6	Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i>	58
5.6.1	Kanvas Strategi Awal	58
5.6.2	Kerangka Kerja Empat Langkah.....	61
5.6.3	Skema Kerangka Kerja	64
5.6.4	Kanvas Strategi Baru	65
5.6.5	Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru.....	67
5.6.6	Fokus Strategi	74
5.6.7	Gerakan Menjauh (Divergensi)	75
5.6.8	Motto yang Memikat	75
BAB VI PENUTUP		76
6.1	Kesimpulan	76
6.2	Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA		78



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Analisis SWOT.....	14
Gambar 2.2 Kerangka Kerja Empat Langkah.....	22
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian.....	33
Gambar 4.1 Lokasi Rumah Makan	35
Gambar 5.1 Posisi Perusahaan Pada Diagram SWOT	56
Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal	60
Gambar 5.2 Kanvas Strategi Baru	66
Gambar 5.3 Perbandingan Strategi Awal dan Baru.....	67



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks SWOT.....	12
Tabel 2.2 Perbedaan Red Ocean Strategy dan <i>Blue Ocean Strategy</i>	16
Tabel 2.3 Enam Prinsip Dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	17
Tabel 4.1 Uji Validitas Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	42
Tabel 4.2 Uji Validitas Rumah Makan Ayam Bu Tini	42
Tabel 4.3 Uji Reabilitas Rumah Makan Andaas dan Rumah Makan Ayam Bu Tini	43
Tabel 4.4 Rekapitulasi hasil kuisisioner Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	44
Tabel 4.5 Rekapitulasi hasil kuisisioner Rumah Makan Ayam Bu Tini	44
Tabel 4.6 Penentuan <i>Strength</i> dan <i>Weaknesses</i>	45
Tabel 4.7 Matriks EFAS Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	46
Tabel 4.8 Matriks EFAS Rumah Makan Ayam Bu Tini	47
Tabel 4.9 Matriks IFAS Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	49
Tabel 4.10 Matriks IFAS Rumah Makan Ayam Bu Tini	50
Tabel 4.11 Matriks Profil Persaingan	52
Tabel 5.1 Data Rekapitulasi Hasil Kuesioner	58
Tabel 5.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.....	64
Tabel 5. 3 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Faktor yang Diciptakan.....	65
Tabel 5.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru	67

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini persaingan bisnis sangat berkembang tajam baik itu mencakup pasar domestik maupun mancanegara. Perusahaan membutuhkan strategi yang jitu untuk memenangkan persaingan dengan kompetitornya. Hal tersebut menuntut para pengusaha untuk tidak hanya sekedar bertahan menjaga kelangsungan bisnisnya melainkan harus mempertahankan juga posisi terbaik di pasaran (Tita Nursiah, Nunung Kusnadi, Burhanuddin, 2015).

Bisnis makanan (kuliner) merupakan salah satu bisnis yang dewasa ini berkembang pesat dan memiliki potensi berkembang yang cukup besar. Sudah banyak pelaku usaha yang meraup untung dari usaha kuliner ini. Namun tidak sedikit pula pelaku usaha kuliner yang gulung tikar alias bangkrut, karena strategi pemasaran yang digunakan kurang tepat dan kualitas pelayanan yang kurang optimal. Artinya keberhasilan sebuah bisnis kuliner dalam memenangkan persaingan ditentukan oleh penerapan strategi pemasaran yang tepat serta hubungan baik yang dijalani dengan konsumen. Hubungan baik akan tercipta bila sebuah bisnis kuliner mampu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan, keinginan, dan selera konsumen. Selain itu kepuasan pelanggan juga merupakan sumber informasi yang efektif bagi manajemen dalam melakukan perbaikan terhadap layanannya. Salah satu cara yang dilakukan oleh sebuah bisnis kuliner untuk memberikan kepuasan bagi pelanggannya adalah dengan produk yang higienis dan berkualitas serta kualitas pelayanan yang baik. Begitu pula dengan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo di Yogyakarta, namun semakin ketatnya persaingan bisnis kuliner berdampak pada semakin meningkatnya tuntutan konsumen dalam hal pelayanan. Hal ini perlu diantisipasi dengan strategi yang tepat, diantaranya dengan

meningkatkan kualitas pelayanan. Berhasil atau tidaknya suatu usaha dalam menjual barang atau jasa tergantung dari usaha yang sungguh-sungguh dalam pemasaran. Dalam fungsi pemasaran, pelayanan yang berkualitas memegang peranan yang sangat penting. Kepuasan terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen dapat tercapai dengan adanya kegiatan pemasaran. Untuk itu kemampuan merumuskan dan menyusun program-program pemasaran yang tepat merupakan salah satu masalah utama dalam menciptakan proses pertukaran antara produsen dan konsumen. Salah satu cara untuk menuju keberhasilan kegiatan pemasaran adalah dengan memahami perilaku konsumen dan meningkatkan kualitas pelayanan agar konsumen merasa puas setelah bertransaksi. Cara yang bisa digunakan dalam menghadapi persaingan bisnis Kuliner ini adalah dengan menerapkan Blue Ocean Strategy (Samudra Biru). Samudra Biru sudah banyak diterapkan di perusahaan atau UMKM (Usaha Mikro, Kecil, Menengah) untuk mengembangkan usaha dan menaikkan profit, dan juga menciptakan peluang yang baru di pasaran. Dari definisi, BOS adalah strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (uncontested market space) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut menjadi Blue Ocean (Samudra Biru) di mana suatu organisasi bermain sendiri tanpa adanya pesaing di dalamnya. Sedangkan kondisi dimana ruang pasar dimana ruang pasar saling diperebutkan oleh banyak pihak dengan cara apapun seakan-akan sampai berdarah-darah atau disebut sebagai Red Ocean (Samudra Merah) (W. Chan Kim, Renee Mauborgne, 2004). Berdasarkan permasalahan diatas penulis ingin melakukan eksperimen menggunakan metode Blue Ocean Strategy guna meningkatkan strategi bisnis Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan deskripsi pada latar belakang di atas, persoalan yang muncul dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berdasarkan Blue Ocean Strategy?
- b. Bagaimana rancangan strategi yang tepat untuk diterapkan sebagai strategi bisnis Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berdasarkan Blue Ocean Strategy ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan persoalan yang muncul dalam penelitian, tujuan dilakukannya penelitian ini dituliskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berdasarkan Blue Ocean Strategy.
2. Untuk merancang strategi yang tepat untuk diterapkan sebagai strategi bisnis Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berdasarkan Blue Ocean Strategy.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat:

1. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan pertimbangan dalam pengembangan strategi pada perusahaan dengan menggunakan konsep *Blue Ocean Strategy*.

2. Bagi Peneliti Lain

Dapat menerapkan konsep *Blue Ocean Strategy* secara langsung di perusahaan dan meningkatkan pengetahuan peneliti dalam penggunaan *Blue Ocean Strategy* untuk penentuan strategi bisnis yang terbaik.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah disusun agar tidak melebar dari tujuan penelitian. Adapun batasan masalah pada penelitian ini meliputi:

1. Penelitian dilakukan di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo yang ada di Mundusaren, Kabupaten Sleman Provinsi D.I. Yogyakarta.

2. Penelitian dilakukan pada konsumen yang makan di tempat.
3. Penelitian ini menggunakan metode *Blue Ocean Strategy*.

1.6 Sistematika Penulisan

Penyusunan laporan Tugas Akhir ini mengikuti sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi penjelasan secara umum mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan Tugas Akhir.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini berisi tentang penelitian terdahulu yang berkaitan dengan rancangan strategi untuk memenangkan persaingan dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS), di mana konsep *Blue Ocean Strategy* (BOS) digunakan sebagai alat untuk memperkuat penyelesaian rumusan masalah yang terbentuk.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

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

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

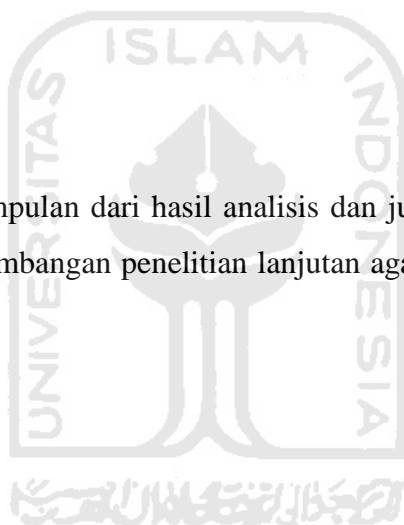
Pada bab ini berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian tersebut. Pada bab ini hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk tabel. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh.

BAB V PEMBAHASAN

Pada bab ini melakukan suatu pembahasan dari hasil yang diperoleh dalam penelitian. Dalam hal ini pembahasan bukanlah sebuah kesimpulan, akan tetapi merupakan telah mengenai hasil yang telah didapatkan pada bab sebelumnya, sehingga dapat menghasilkan rekomendasi yang tepat sasaran.

BAB VI PENUTUP

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



BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 Definisi Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2003).

Manajemen strategi adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan atau organisasi yang selalu berubah. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi. Manajemen strategi adalah untuk merencanakan suatu arah bagi perusahaan (Stoner & Gilbert, 1995).

Selain itu pengertian manajemen strategi yaitu adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (formulating), pelaksanaan (implementing), dan evaluasi (evaluating).

Keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik adalah “seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi”. Manajemen strategik meliputi scanning lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang “manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger, 2012).

Dari uraian dari para ahli tersebut penulis dapat merumuskan bahwa manajemen strategi adalah usaha manajemen dalam meningkatkan potensi perusahaan ataupun kapabilitas yang ada di dalam perusahaan dan menyusunnya menjadi berbagai macam rangkaian cara untuk memajukan perusahaan dengan melihat potensi yang ada didalamnya.

2.1.2 Perencanaan Strategis

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama dalam perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan antara fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

2.1.3 Tahap-Tahap Perencanaan Strategis

Menurut David (2004) proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Pengumpulan Data

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

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

- Analisis pasar
- Analisis kompetitor
- Analisis komunitas
- Analisis pemasok
- Analisis pemerintah
- Analisis kelompok kepentingan tertentu

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

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

Pada tahap ini menggunakan tiga model, yaitu :

- Matrik Faktor Strategi Eksternal
- Matrik Faktor Strategi Internal
- Matrik Profil Kompetitif

2. Tahap Analisis

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

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap terakhir setelah semua tahapan dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengambilan keputusan mana saja yang dirasa tepat dalam penentuan strategi. Keputusan yang dianggap baik akan digunakan dan keputusan yang jelek akan ditinggalkan.

2.1.4 Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komonitas (Rangkuti, 1997).

2.1.5 Unsur Strategi Persaingan

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

a. Segmentasi Pasar

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

b. Targeting

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

c. Positioning

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

2.1.6 Unsur Taktik Pemasaran

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

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

2.1.7 Unsur Nilai Pemasaran

Menurut Rangkuti (1997), nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a) Merek atau brand, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan, sehingga sebaiknya perusahaan selalu meningkatkan brand equity nya. Jika brand equity dikelola dengan baik, maka perusahaan yang bersangkutan akan mendapatkan hal yaitu konsumen akan menerima nilai produknya dan perusahaan tersebut mendapatkan nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap merek.

- b) Pelayanan atau service, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus ditingkatkan.

2.1.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats*. Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah. Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

a. Strengths (kekuatan)

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

b. Weaknesses (kelemahan)

Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

c. Opportunities (peluang)

Merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

d. Threats (ancaman)

Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2.1.9 Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi dan Ancaman

Analisis dilakukan setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi. Matriks yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Berikut ini merupakan matriks SWOT menurut Rangkuti (1997):

Tabel 2.1 Matriks SWOT

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

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST

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

c. Strategi WO

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

d. Strategi WT

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

Analisis SWOT membandingkan antara faktor external berupa peluang dan ancaman dengan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan sehingga dari hasil analisisnya dapat diambil suatu keputusan strategis bagi perusahaan. Proses pembuatan analisis SWOT dapat dilakukan melalui delapan tahap penentuan strategi yang dibangun untuk kebutuhan analisis perusahaan melalui matriks SWOT. Tahapan yang dimaksud sebagai berikut:

1. Buat daftar eksternal perusahaan atau variable.
2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan atau variable.
3. Buat daftar kekuatan internal perusahaan atau variable.
4. Buat daftar kelemahan internal perusahaan atau variable.

Berdasarkan poin 1-4 dapat dirumuskan strategi umum matriks IFAS dan EFAS dan strategi variable melalui matriks SWOT. Analisis ini didasari atas logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman dengan definisi sebagai berikut:

1. Kekuatan (*strength*) adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain terhadap pesaing. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.
2. Kelemahan (*weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja perusahaan.

3. Peluang (*opportunity*) adalah suatu situasi yang paling menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Identifikasi pada segmen pasar sebelumnya membawa peluang dalam persaingan atau kegiatan pengaturan, perubahan teknologi, dan peningkatan hubungan dengan pembeli dapat menghasilkan peluang bagi perusahaan.
4. Ancaman (*threats*) adalah suatu situasi yang merugikan dalam lingkungan perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, peningkatan daya tawar dari pihak pembeli, perubahan teknologi, dan peraturan baru atau yang diperbaharui dapat menghasilkan ancaman bagi perusahaan.

Metode analisis SWOT yang digunakan dengan tepat dapat membantu perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Sedangkan untuk cara membuat analisis SWOT penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 2.1. Kerangka Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti, 1997

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*) atau strategi yang berorientasi pada pertumbuhan.

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

Kuadran 3: perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question mark (tanda tanya) pada BCG matrik. 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.

2.1.10 Pengertian *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy yaitu adalah istilah dalam ilmu manajemen strategi yang merujuk pada siasat untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi persaingan yang ketat. Hal ini dilakukan dengan menciptakan dan menjangkau demand baru yang belum dipikirkan oleh para pesaing. *Blue Ocean Strategy* pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk mengalahkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Hal ini tentu berbeda dengan *Red Ocean*, di mana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama, maka yang sering terjadi adalah pertarungan yang berdarah-darah, dikarenakan arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan yang sama (Kim & Mauborgne, 2005). Esensi dari

strategi *Blue Ocean* adalah mengidentifikasi dan mencari potensi pasar baru yang masih belum disadari oleh pemain lain, dengan demikian suatu perusahaan bisa melenggang sendirian menguasai pasar itu sebelum para pemain lain menyadarinya.

Berikut merupakan perbedaan antara *Blue Ocean Strategy* dan *Red Ocean Strategy* menurut Kim dan Mauborgne (2005) :

Tabel 2.2 Perbedaan Red Ocean Strategy dan *Blue Ocean Strategy*

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

2.1.11 Prinsip-prinsip dalam *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy (BOS) memiliki enam prinsip yang mendorong kesuksesan dalam penerapan dan pelaksanaannya. Prinsip yang ada dalam BOS ini dibagi menjadi dua, yaitu empat prinsip dalam perumusan strategi dan dua prinsip menjadi eksekusi pelaksanaan. Berikut merupakan 6 prinsip dalam BOS dan faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip menurut Kim dan Mauborgne (2005) :

Tabel 2.3 Enam Prinsip Dalam *Blue Ocean Strategy*

Prinsip Perumusan Strategi	Faktor Resiko Yang Ditangani Oleh Setiap Prinsip
Merekonstruksikan batasan- batasan pasar	Resiko Pencarian
Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	Resiko Perencanaan
Menjangkau dan melampaui permintaan yang ada	Resiko Skala
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	Resiko Model Bisnis

2.1.12 Konsep *Blue Ocean Strategy*

Strategi ini menantang perusahaan untuk keluar dari persaingan dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, dengan kompetisi pun tidak menjadi relevan. *Blue Ocean Strategy* mengikuti logika strategis yang disebut inovasi nilai. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas, harga dan posisi biaya. Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Menciptakan Samudera Biru adalah bagaimana menekan biaya dan meningkatkan nilai bagi pembeli. Nilai pembeli berasal dari utilitas dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli. Nilai perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biaya. Inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem ini yang menjadikan penciptaan Samudera Biru sebagai sebuah strategi berkesinambungan. Oleh karena itu, *Blue Ocean Strategy* (Samudra Biru) memerlukan kerangka kerja analitis untuk menciptakan Samudra Biru dan prinsip-prinsip untuk mengelola resiko secara efektif. Kerangka kerja analitis tersebut adalah:

1. Kanvas Strategi

Kanvas Strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi Samudra Biru yang baik. Kanvas strategi berfungsi untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Kanvas strategi ini akan memberikan sebuah peta untuk memahami faktor-faktor apa yang menjadi ajang persaingan. Terdapat empat tahap dalam membuat kanvas strategi :

1. Menganalisis faktor-faktor yang dijadikan sebagai ajang kompetisi.

Didalam sebuah industri terdapat beberapa faktor utama yang menjadi ajang kompetisi yang perlu diperhatikan, antara lain :

- **Harga**
Harga adalah faktor yang menjadi perhatian yang penting di seluruh industri apapun.
- **Batas Waktu Penyelesaian**
Batas waktu penyelesaian ini adalah batas waktu sebuah perusahaan dalam menyelesaikan order yang diberikan kepada konsumen kepadanya. Semua perusahaan pastilah memiliki tenggat waktu yang merupakan kesepakatan antara perusahaan dengan konsumen.
- **Kualitas Hasil Produksi**
Faktor ini sangat penting dalam semua industri agar dapat bertahan dalam persaingan yang ada di antara perusahaan-perusahaan sejenis. Kualitas hasil produksi ini dapat dilihat dari kesesuaian desain yang di minta dengan realisasi hasil, kesesuaian material bahan, dan ketepatan waktu dalam pengerjaan.
- **Kelengkapan Peralatan**
Sebuah perusahaan yang memiliki peralatan yang lengkap pasti akan dipilih oleh konsumen karena konsumen berasumsi dengan peralatan yang lengkap maka perusahaan dapat memproduksi produk pesanannya dengan efektif, efisien, dan menghasilkan produk dengan kualitas yang baik.
- **Pelayanan Kepada Konsumen**

Perusahaan yang memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen akan menjadi nilai plus dan akan lebih banyak dipilih oleh konsumen baru ataupun konsumen lama agar setia menggunakan jasa perusahaan.

2. Menggambar sumbu horizontal yang mewakili faktor-faktor tersebut.
3. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli di semua faktor utama kompetisi pada sumbu vertikal.
4. Menggambar kurva nilai.

Adapun cara membaca nilai dalam Canvas Strategy menurut Kim dan Mauborgne (2005) dijelaskan sebagai berikut :

1. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi *Blue Ocean Strategy* (Samudra Biru) yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai motto/tagline maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di Samudra Biru.
2. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi Red Ocean (Samudra Merah).
3. Bila kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan investasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada pelanggannya.
4. Jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola yang jelas, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun-naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren.

Tiga ciri strategi yang baik sebagaimana ditunjukkan oleh kanvas strategi, kurva nilai memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi seperti berikut (Kim & Mauborgne, 2005):

- Fokus
Setiap strategi yang hebat memiliki fokus dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus jelas dengan jelas menunjukkan dari fokus tersebut.

- Divergensi/Gerak Menjauh

Dengan menciptakan empat langkah kurangi, hilangkan, tambahkan, dan ciptakan. Strategi ini membedakan profil mereka dari profil umum sebuah industri. Sebelum dilakukan gerakan divergensi terdapat strategi awal dari perusahaan tersebut dengan hasil/keadaan nyatanya di perusahaan. Setelah itu dilakukan gerakan menjauh untuk membedakan profil perusahaan dengan profil umum sebuah industri. Kemudian selanjutnya dilakukan penentuan strategi akhir pada perusahaan.

- Motto

Motto yang memikat merupakan sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat. Membaca kurva nilai kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan dan masa kini, untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. Suatu kurva nilai berisi banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis.

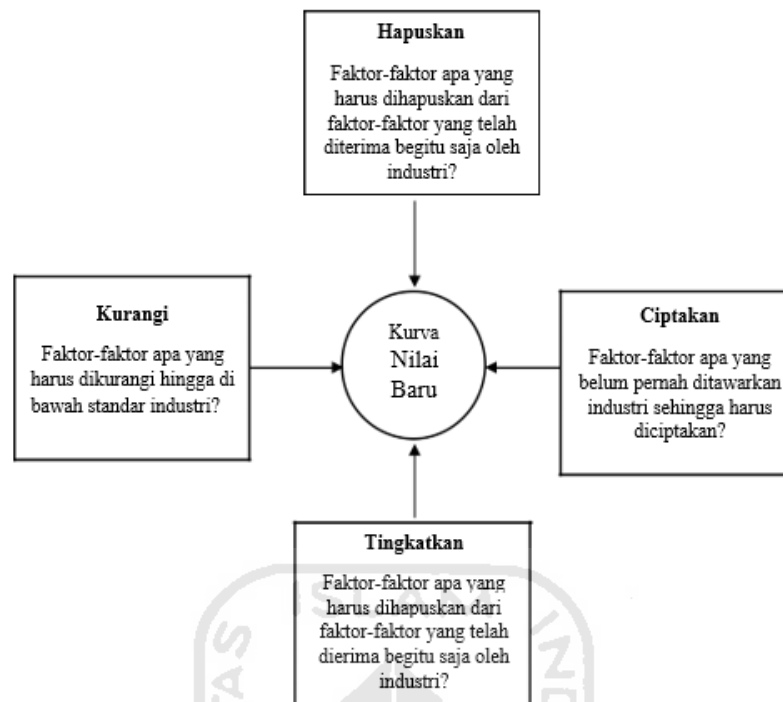
2. Kerangka Kerja Empat Langkah Kerangka Kerja Empat Langkah (four actions framework) dikembangkan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Dapat diartikan juga bahwa Kerangka Kerja Empat Langkah merupakan alat untuk memperoleh big value berbasis *lower cost* dan merekonstruksi elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Untuk itu, ada empat pertanyaan kunci untuk membuat suatu kurva nilai baru :

1. Faktor apa saja yang harus “dihapuskan” dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh perusahaan?
2. Faktor apa saja yang harus “dikurangi” hingga dibawah standar kerja?
3. Faktor apa saja yang harus “ditingkatkan” hingga diatas standar kerja?
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan yang sehingga perlu untuk “diciptakan”?

Pertanyaan-pertanyaan diatas akan memberikan masukan baru untuk menciptakan sebuah kurva nilai yang baru. Untuk merekonstruksi faktor-faktor nilai pembeli dalam

membuat kurva nilai baru maka dibutuhkan kerangka kerja empat langkah. Empat langkah tersebut yaitu :

- Hapuskan (Eliminate)
Perusahaan berusaha menghilangkan apa saja faktor-faktor yang dianggap umum dan diterima begitu saja oleh industri. Faktor dapat dihapus karena faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai yang baik atau bahkan dapat mengurangi nilai.
- Kurangi (Reduce)
Perusahaan mengurangi jumlah investasi pada faktor-faktor yang tidak memberikan manfaat bagi konsumen hingga di bawah standar industri.
- Tingkatkan (Raise)
Perusahaan meningkatkan investasi kepada faktor-faktor persaingan yang memberikan manfaat yang baik bagi konsumen hingga di atas standar industri.
- Ciptakan (Create)
Perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam sebuah persaingan industri. Dengan menciptakan faktor yang baru maka perusahaan memberikan manfaat baru bagi konsumen dan non konsumen sehingga menciptakan permintaan yang baru dan dapat menentukan harga yang strategis di sebuah industri.



Gambar 2.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Sumber: (Kim & Mauborgne, 2005)

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

2.1.13 Persaingan Pasar

Pada setiap pasar, perusahaan-perusahaan mencoba untuk memperoleh dan memanfaatkan pangsa pasar yang besar dengan tujuan memaksimalkan keuntungan. Ketika perusahaan-perusahaan saling bersaing, tidak ada perusahaan yang mampu meraih pangsa pasar yang besar, hal ini dapat dikatakan sebagai persaingan yang sehat karena penetapan harga yang rendah akan memaksa perusahaan untuk melakukan efisiensi dan melakukan kegiatan

inovasi agar tetap dapat bersaing. Hal tersebut menjelaskan bahwa kekuatan pasar menentukan bentuk-bentuk tertentu dari biaya sosial dan menghasilkan manfaat tertentu bagi perusahaan termasuk dalam pembentukan harganya (Shinta, 2011).

Seperti dalam beberapa penjelasan diatas, maka dalam hal ini kita perlu mengetahui struktur pasar dari sebuah bisnis, tentang bagaimana pembentukan harganya yang membuat bisnis itu terus berkembang. Pesaing yang kuat dalam suatu pasar tidak hanya memiliki keunggulan dalam kualitas produk tetapi mereka memiliki modal yang besar untuk melayani sejumlah besar konsumen. Menghadapi situasi yang tidak menguntungkan tersebut perusahaan kecil melakukan strategi agar dapat bertahan dipasar. Namun di sisi lain selain adanya persaingan yang sehat dalam struktur pasarnya terkadang ada juga yang melakukan kerja sama dalam usaha tersebut agar nantinya dapat menguntungkan bagi keduanya untuk menjaga perkembangan usahanya.

2.1.14 Pengertian Manajemen Strategi Bisnis

Manajemen strategi adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan atau organisasi yang selalu berubah. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi. Manajemen strategi adalah untuk merencanakan suatu arah bagi perusahaan (Stoner & Gilbert, 1995).

Selain itu pengertian manajemen strategi yaitu adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*). Keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik adalah “seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka

panjang suatu organisasi”. Manajemen strategik meliputi scanning lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang “manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger, 2012).

Dari uraian dari para ahli tersebut penulis dapat merumuskan bahwa manajemen strategi adalah usaha manajemen dalam meningkatkan potensi perusahaan ataupun kapabilitas yang ada di dalam perusahaan dan menyusunnya menjadi berbagai macam rangkaian cara untuk memajukan perusahaan dengan melihat potensi yang ada di dalamnya.

2.1.15 Penerapan Strategi Bisnis

Penerapan strategi bisnis saat ini sudah banyak digunakan oleh berbagai perusahaan. Tidak hanya perusahaan besar, perusahaan kecil ataupun sekelas UKM pun sudah menggunakan strategi bisnis. Pembuatan strategi bisnis tersebut didasari oleh berbagai macam faktor yang ada di dalam dan di luar perusahaan. Biasanya strategi bisnis diambil dengan melihat keadaan nyata yang ada di lapangan dan dilihat mana saja bagian dari perusahaan yang tidak dapat bersaing dengan baik dengan kompetitor. Kelemahan itu dianalisa dan dicari apa penyebab kelemahan tersebut dan dicari cara penyelesaian yang terbaik untuk dijadikan sebagai strategi bisnis yang akan diterapkan selanjutnya.

2.2 Kajian Induktif

Pada jurnal karya Eka Arjuna Hari Karya (2013) tentang formulasi *Blue Ocean Strategy* pada PT.Gudang Garam Tbk. Model Strategi baru diharapkan menjadi solusi terhadap masalah yang dihadapi industri rokok pada tahun 2013 dan 2014, antara lain : kompetisi yang ketat, kenaikan harga bahan baku, peraturan pemerintah yang menekan, meningkatnya kesadaran

masyarakat akan kesehatan dan lingkungan. Perusahaan yang diteliti adalah PT. Gudang Garam Tbk., beserta cakupan industrinya dengan menggunakan data-data yang dikeluarkan pada periode tahun 2013 – 2014. Metode pengumpulan data menggunakan data primer dan sekunder. Analisis data primer dan sekunder menggunakan *VRIO Analysis*, *5 Forces Model Porter*, dan *PESTLE Analysis*. Sedangkan tahap perumusan strategi Blue Ocean menggunakan perangkat analisis Blue Ocean dari prinsip 1 sampai dengan 4 yaitu : *CanvasStrategy*, *4 Action Framework*, *ERRC Grid* dan *Blue Ocean Idea (BOI) Index*. Hasil analisis internal dan eksternal menunjukkan bahwa *Current Strategy* PT. Gudang Garam Tbk. Memiliki sifat *Red Ocean Strategy* (ROS) dengan ciri-ciri : bersaing di pasar yang sama, melakukan strategi yang sama. Kondisi perusahaan saat dipetakan belum mencapai *level* yang setingkat dengan kompetitor nomor 1. Pembentukan kurva elemen baru menghasilkan 4 tambahan elemen nilai baru yaitu : Diversifikasi produk, Produk isi 10, Kemasan ramah lingkungan dan asbak fleksibel. Hasil analisis pembentukan Strategi Baru sebagai sintesis dari Strategi S-O dan Strategi Kanvas BOS, menghasilkan 10 (sepuluh) butir Strategi Baru bagi PT. Gudang Garam Tbk. Strategi ini diverifikasi dengan *BOI Index*, menunjukkan Strategi Baru memenuhi kaidah dalam hal Utilitas, Harga, Biaya dan Adopsi. Model Strategi baru ini memiliki harapan untuk mendorong perusahaan keluar dari *Red Ocean* menuju *Blue Ocean*.

Pada jurnal berjudul “Perumusan *Blue Ocean Strategy* Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga CV. Gama Abadi” karya Michael Christian Kosasih dan Ratih Indriyani (2014) yang membahas tentang strategi bersaing pada perusahaan keluarga pada CV Gama Abadi. Perusahaan keluarga CV Gama Abadi telah memiliki strategi bersaing yang telah digunakan sebelumnya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi langsung di lapangan. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik purposive sampling. Kemudian peneliti melakukan uji triangulasi sumber untuk keabsahan data. Dari hasil penelitian di CV Gama Abadi menggunakan strategi kepemimpinan biaya yang termasuk dalam Samudra Merah (*Red Ocean*) yang penuh dengan persaingan. Kemudian peneliti mencoba menyusun strategi baru untuk menciptakan inovasi nilai dengan menggunakan enam

prinsip perumusan strategi *Blue Ocean Strategy* baru ini dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan strategi bersaing.

Kemudian jurnal yang berjudul *Blue Ocean Strategy* terhadap strategi pelayanan rumah sakit yang dibuat Arief Rachman S, Sugih Arto Pujangkoro, Rosnani Ginting (2013). Perusahaan merespon dengan cepat setiap perubahan yang ada di pasar, dan terus menerus melakukan benchmark demi mencapai tingkat kinerja yang baik. Akibatnya strategi ini menuntun semakin banyak perusahaan ke jalur persaingan yang saling menghancurkan, saling membunuh dan berdarah-darah yang diistilahkan sebagai *Red Ocean*. Tujuan penelitian ini adalah merancang strategi pelayanan yang berfokus untuk menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan melalui proses inovasi nilai. Proses inovasi nilai dilakukan melalui metode pendekatan *Blue Ocean Strategy* dengan menggunakan dua alat analisis yaitu kanvas strategi dan *ERRC grid*. Kanvas strategi berfungsi sebagai alat visualisasi terhadap penawaran yang dilakukan pada faktor kompetisi yang ada, sedangkan *ERRC Grid* berfungsi sebagai langkah strategis perusahaan untuk menciptakan segmen pasar yang baru. Hasil proses inovasi nilai menunjukkan bahwa pada rancangan strategi yang baru, perusahaan mengeliminasi dan mengurangi beberapa faktor yang dianggap tidak penting dalam kompetisi. Selain itu terdapat beberapa strategi yang diciptakan yang belum pernah ditawarkan sebelumnya pada ruang pasar misalnya penyediaan kartu anggota bagi pasien pasca rawat inap untuk mengakses pemeriksaan kesehatan gratis dan sebagainya. Akhirnya, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rancangan strategi perusahaan yang baru telah memenuhi ke dalam tiga ciri *Blue Ocean Strategy* dalam menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan yaitu fokus, divergensi, dan motto yang memikat.

Jurnal selanjutnya yang membahas tentang penentuan strategi persaingan penjualan automatic tank gauging karya Nissya Mazhaly et.al (2014) yang membahas tentang penerapan strategi dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk menghadapi persaingan penjualan *Automatic Tank Gauging* yang ada di Indonesia. Penelitian ini dilakukan di PT Bona Metal Packaging yang berkompetisi dalam penjualan Automatic Tank Gauging di Indonesia. Persaingan tersebut berada pada *Red Ocean* yang menyebabkan banyaknya pesaing yang membuat atau menjual produk yang sama. Maka penulis menerapkan *Blue*

Ocean Strategy dan dengan bantuan dari analisis SWOT sehingga dapat menciptakan pasar yang baru dengan membuat pangsa pasar yang baru.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah strategi yang diterapkan oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dalam menjangkau dan menjaga konsumen. Serta mencari peluang untuk mendapatkan konsumen baru.

3.2 Jenis Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Berikut penjelasan dari kedua data yang akan diambil.

1. Data primer merupakan kumpulan fakta yang didapatkan melalui penelitian langsung dari lapangan. Untuk mempermudah pelaksanaannya, pengambilan data primer dibantu dengan daftar pertanyaan.
 - a. Data umum perusahaan meliputi sejarah berdirinya perusahaan, serta informasi yang berhubungan dengan penelitian.
 - b. Data aktual, meliputi data-data umum perusahaan yang didapatkan dengan wawancara.

2. Data sekunder adalah data yang didapatkan dari kajian literatur atau studi pustaka untuk memperoleh informasi dan landasan teori berkaitan dengan permasalahan yang akan

diteliti dan perolehan literatur yang membahas tentang metode atau objek yang digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diinginkan agar dapat membantu dalam penelitian maka digunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan

Metode pengumpulan data dengan penelitian langsung di lokasi, dalam hal ini adalah Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo yang beralamatkan di Jl.Perumnas No.20A, Tempel, Caturtunggal, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan cara mengamati secara langsung bagaimana keadaan dan kegiatan yang terjadi sesuai dengan kebutuhan data yang dibutuhkan dalam penelitian.

2. Metode Wawancara

Merupakan cara memperoleh data dengan melakukan percakapan atau wawacara dengan sumbernya langsung untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian.

3. Kuesioner

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

4. Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan menggunakan studi pustaka yaitu dengan mengambil informasi dari buku atau literatur yang membahas permasalahan yang sama dengan yang diteliti.

3.4 Pengolahan dan Analisis Data

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

1. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Tahap pertama pada penelitian ini adalah mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di obyek penelitian yaitu Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo. Identifikasi masalah dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian dan juga dari penelitian sebelumnya. Identifikasi masalah tersebut selanjutnya dirumuskan menjadi rumusan masalah yang selanjutnya akan diteliti.

2. Studi Literatur

Studi literatur yang dilakukan dalam penelitian ini adalah studi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, teori-teori mengenai *Blue Ocean Strategy*, sistem pelayanan, dan metode-metode yang berkaitan.

3. Penentuan Variabel

Penentuan Variabel dilakukan untuk memberikan acuan dalam dasar pembuatan kuesioner yang akan digunakan dalam Penelitian.

4. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Setelah mencari literatur, menentukan variabel yang akan digunakan di kuesioner dan mencari metode penyelesaian dari permasalahan yang dihadapi dilapangan, maka selanjutnya dilakukan pengumpulan data. Pengumpulan data tersebut dilakukan dengan wawancara dan menggunakan kuesioner. Setelah data yang dibutuhkan dirasa cukup maka dilanjutkan melakukan pengolahan data.

5. Analisis dan Kesimpulan

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

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

3.4.1 Teknik Pengolahan Data

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

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

3.4.2 Analisis Hasil

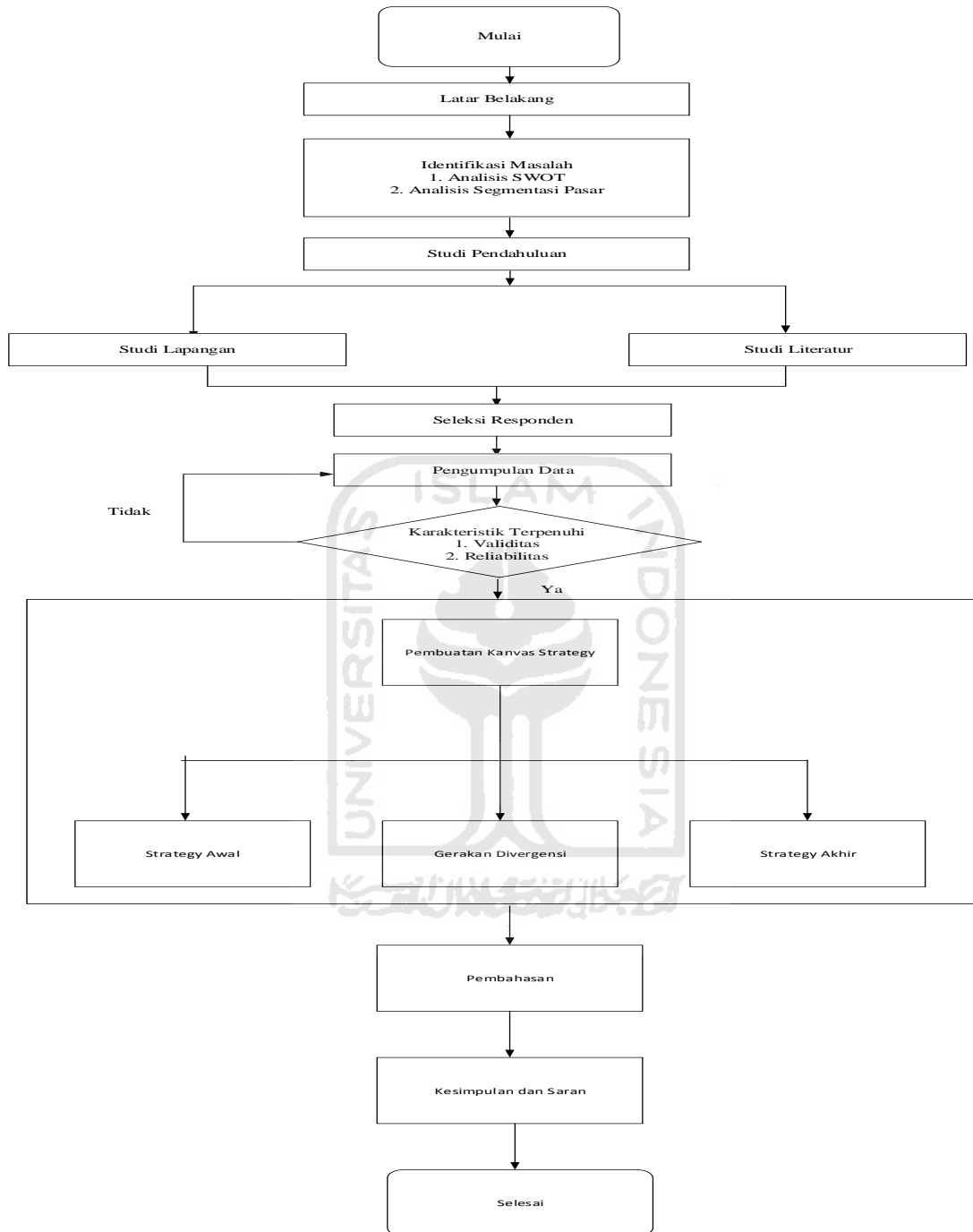
Tahapan analisis hasil ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran lengkap dari penelitian yang telah dilakukan, yang secara spesifik mengarah kepada analisis implementasi sebelum ditarik sebuah kesimpulan.

3.4.3 Kesimpulan dan Saran

Tahapan terakhir, dari penelitian ini adalah menyimpulkan permasalahan yang telah diselesaikan, setelah dilakukan analisis permasalahan. Dilakukan penarikan kesimpulan yang bertujuan untuk mrangkum hasil akhir dari penelitian. Untuk saran diberikan masukan kepada pihak Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo untuk penyelesaian permasalahan.



3.5 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian

3.6 Hasil Penelitian

Setelah melakukan perancangan penelitian, maka dari penelitian ini diharapkan dapat memperoleh hasil yang dapat menjawab rumusan masalah dan tujuan yang ada. Selain itu dapat memberikan saran kepada perusahaan untuk menerapkan *Blue Ocean Strategy* untuk memenangkan pasar yang ada dan keluar dari zona Red Ocean yang saat ini banyak ditemukan antar pesaing di dunia kuliner.



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 PENGUMPULAN DATA

4.1.1 Gambaran Perusahaan

Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo yang beralamatkan di Jl.Perumnas No.20A, Tempel, Caturtunggal, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Rumah Makan ini didirikan oleh Ibu Ngatiyem pada tahun 1978. Setelah wafat, usaha dilanjutkan oleh Pak Kromo (Suami Ibu Ngatiyem) sehingga mulai dari tahun 1988 usaha dikenal Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo. Seiring berjalannya waktu Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berkembang pesat sampai pada tahun 2014 telah membuka 10 cabang.



Gambar 4.1 Lokasi Rumah Makan

Menu yang ditawarkan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo bermacam-macam yang pastinya merupakan makanan olahan dari ayam. Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo menggunakan sistem make to stock dimana para pelanggan bisa langsung memilih langsung menu yang sudah ada di hidangan. Bahan baku yang digunakan berasal dari peternakan dan pemotongan ARENDA yang berada tidak jauh dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.

4.1.2 Faktor Internal

Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo merupakan suatu usaha dagang dalam bidang olahan ayam yang terletak di Jalan Perumnas Tempel, Caturtunggal, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Produksi Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo yang ada dilakukan secara langsung di lokasi produksi yang juga menjadi tempat penjualan dari hasil produksi dari rumah makan ini. Menurut penjelasan dari pengelola/menagement, proses pembuatan dari produk di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo serta pemilihan bahan baku sekarang sudah bekerjasama dengan peternakan dan rumah pemotongan ayam ARENDA jadi bahan baku sesuai dengan pesanan akan diantarkan langsung oleh supplier. Untuk saat ini Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo memiliki sepuluh cabang.

4.1.3 Faktor Eksternal

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

1. Lingkungan Umum

Lingkungan umum yaitu adalah lingkungan eksternal organisasi yang terdiri dari faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup yang luas dan terlepas dari operasi perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

a. Ekonomi

Kabupaten Sleman merupakan daerah yang sedang gencar menggalakkan tempat-tempat wisata yang ada didalam kota ini. Salah satu obyek wisata yang cukup dikenal banyak wisatawan adalah Candi Prambanan dan Kaliurang. Bagi Pemda Sleman dan masyarakat setempat tempat ini kini menjadi obyek wisata yang kemudian menumbuhkan ekonomi masyarakat di Sleman. Ada berbagai usaha yang bisa di lakukan masyarakat setempat untuk membuka peluang usaha dan menambah penghasilan. Mendirikan rumah makan, berdagang oleh-oleh, berjualan cenderamata, bahkan membuat homestay atau hotel yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat. Pertumbuhan wisatawan dan pendatang yang semakin bertambah setiap tahunnya memberikan perputaran uang dan transaksi keuangan yang besar, terutama di sektor industri yang berbasis pariwisata.

b. Pemerintahan

Pemerintah Kabupaten Sleman saat ini sangat gencar dalam mempromosikan Sleman sebagai tujuan wisata dan dengan kekayaan sumber daya alam yang dapat menarik wisatawan dari daerah lain ataupun dari mancanegara. Hal ini dibuktikan dengan Pemerintah Kabupaten Sleman yang mempromosikan Sleman sebagai kabupaten pariwisata ke berbagai wilayah di Indonesia.

c. Politik

Kondisi politik di Kabupaten Sleman yang variable aman dan jarang terjadi gejolak yang disebabkan karena sistem pemilihan kepala daerah secara demokrasi yang tidak mengganggu kestabilan perekonomian yang ada di kabupaten Sleman. Kondisi politik kabupaten Sleman tersebut memberikan rasa aman kepada calon wisatawan yang akan datang atau pun berlibur ke kabupaten Sleman.

d. Sosial

Masyarakat D.I Yogyakarta, Sleman khususnya memiliki kehidupan sosial yang tinggi. Masyarakat Sleman juga dikenal ramah oleh para pendatang. Hal tersebut memberikan sisi positif dalam meningkatkan minat pendatang untuk datang ke kabupaten Sleman.

e. Teknologi

Kemajuan teknologi di era sekarang memberikan manfaat bagi pelaku bisnis untuk memajukan bisnisnya. Dengan kemajuan teknologi dapat memasarkan dan memperkenalkan bisnis/produk kita kepada masyarakat semua meskipun berbeda daerah dan luar negeri.

2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri merupakan serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan kompetitifnya (Hitt, 2001). Adapun kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan di dunia industri adalah sebagai berikut :

a. Ancaman masuknya pendatang baru.

Mudahnya pesaing baru muncul karna bahan baku dasar ayam paling sering diolah dan sangat konsumtif di masyarakat. Tidak menutup kemungkinan adanya produk yang sama persis dengan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.

b. Tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada.

Banyaknya jumlah rumah makan berbahan baku ayam yang ada di kabupaten Sleman membuat konsumen dapat memilih sesuai dengan selera masing masing.

c. Tekanan dari produk pengganti.

Ada banyak rumah makan berbagai jenis makanan di Yogyakarta. Memungkinkan para konsumen berganti ganti makan sesuai keinginan.

d. Kekuatan tawar menawar pembeli.

Produk atau penyedia bisnis makanan di Yogyakarta tidak memiliki harga yang berbeda jauh, sehingga konsumen dapat dengan mudah berganti makanan jika harga yang ditawarkan lebih tinggi dari produk lain kebanyakan.

e. Kekuatan tawar menawar pemasok.

Kebanyakan para penyedia bisnis makanan berbelanja di pasar tradisional, membuat para pemasok tidak takut jika mematok harga agak tinggi karena permintaan yang tinggi.

4.2 Pengolahan Data

A. Faktor Eksternal

Dari penjelasan tentang faktor eksternal sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa indikator yang menjadi peluang dan ancaman dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo, yaitu:

1. Indikator Peluang
 - a. Adanya hubungan baik dengan pemasok bahan baku.
 - b. Banyak wisatawan yang datang ke Yogyakarta.
 - c. Lokasi strategis di dekat area perhotelan.
 - d. Pangsa Pasar yang Luas
 - e. Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan.
2. Indikator Ancaman
 - a. Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.
 - b. Diskon ataupun promo yang diberikan oleh pesaing.
 - c. Konsumen yang kritis akan produk yang dihasilkan.
 - d. Harga bahan baku yang semakin mahal.
 - e. Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.

B. Faktor Internal

Dalam penelitian ini terdapat 12 variabel yang dicantumkan dalam kuisisioner, antara lain :

1. X1 : Harga Produk
2. X2 : Variasi Produk
3. X3 : Kualitas Produk
4. X4 : Ciri Khas Produk
5. X5 : Branding
6. X6 : Kapasitas Memadai
7. X7 : Kebersihan dan Kerapian
8. X8 : Kecepatan Respon Pelayanan

9. X9 : Keramahan Pelayanan
10. X10 : Kenyamanan Tempat
11. X11 : Promosi
12. X12 : Kemudahan Transaksi

Dari 12 variabel tersebut selanjutnya akan disebarkan kepada customer. Hasil dari kuisioner tersebut digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo. Menurut Sugiyono (2006) metode pengambilan data ada berbagai cara, salah satunya dengan menggunakan rating scale dengan skala rating 1 hingga 4. Skala rating tersebut untuk mengetahui tingkat kepentingan dan tingkat harapan yang definisikan sebagai berikut :

- | | |
|------------|-------------|
| 1. Skala 1 | Tidak Puas |
| 2. Skala 2 | Kurang Puas |
| 3. Skala 3 | Puas |
| 4. Skala 4 | Sangat Puas |

4.2.1 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana data yang ada dapat mewakili sejumlah sampel dari populasi. Pada penelitian ini jumlah kuesioner yang dibagi kepada customer adalah 50. Rumus yang digunakan untuk uji kecukupan data Wiratna Sujarweni (2014) yaitu rumus Slovin's Formula adalah :

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

Keterangan:

N: jumlah kuesioner

e: error yang diharapkan

maka perhitungan yang dilakukan sebagai berikut Maka dapat dilakukan uji kecukupan data sebagai berikut :

$$n = \frac{50}{1 + (50 \times 0,05^2)} = 44 \text{ data}$$

Maka data yang dibutuhkan untuk dikatakan cukup adalah sebanyak 44 data. Dikarena $N > n$ maka data dapat dikatakan cukup.

4.2.2 Uji Validitas

Untuk pengujian validitas dengan metode pearson correlation dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid

Ho : Data hasil kuesioner valid

Hi : Data hasil kuesioner tidak valid

Tingkat Signifikan

α : 0,05

df : $n-2$, $45-2 = 43$

r tabel : 0,294

Keterangan :

α : signifikansi

df : derajat kebebasan

Tabel 4.1 Uji Validitas Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo

Variabel	r tabel	r hitung	Keterangan
X ₁	0,294	0800	Valid
X ₂	0,294	0,563	Valid
X ₃	0,294	0,640	Valid
X ₄	0,294	0,593	Valid
X ₅	0,294	0,737	Valid
X ₆	0,294	0,597	Valid
X ₇	0,294	0,684	Valid
X ₈	0,294	0,663	Valid
X ₉	0,294	0,769	Valid
X ₁₀	0,294	0,772	Valid
X ₁₁	0,294	0,522	Valid
X ₁₂	0,294	0,638	Valid

Dari uji validitas dengan menggunakan software SPSS didapatkan bahwa 12 variabel pada Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo adalah valid karena $>0,294$.

Tabel 4.2 Uji Validitas Rumah Makan Ayam Bu Tini

Variabel	r tabel	r hitung	Keterangan
X ₁	0,294	0,409	Valid
X ₂	0,294	0,392	Valid
X ₃	0,294	0,396	Valid
X ₄	0,294	0,508	Valid
X ₅	0,294	0,720	Valid
X ₆	0,294	0,488	Valid
X ₇	0,294	0,597	Valid
X ₈	0,294	0,506	Valid
X ₉	0,294	0,650	Valid
X ₁₀	0,294	0,509	Valid

X ₁₁	0,294	0,505	Valid
X ₁₂	0,294	0,621	Valid

Dari uji validitas dengan menggunakan software SPSS didapatkan bahwa 12 variabel pada Rumah Makan Ayam Bu Tini adalah valid karena $>0,294$.

4.2.3 Uji Realibilitas

Reliabilitas suatu tes adalah seberapa besar derajat tes mengukur secara konsisten sasaran yang diukur. Reliabilitas dinyatakan dalam bentuk angka, biasanya sebagai koefisien, koefisien tinggi berarti reliabilitas tinggi (Sukadji, 2000).

Reliabilitas diterjemahkan dari kata *reliability* yang berarti hal yang dapat dipercaya (tahan uji). Sebuah tes dikatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi jika tes tersebut memberikan data hasil yang ajeg (tetap) walaupun diberikan pada waktu yang berbeda kepada responden yang sama. Hasil tes yang tetap atau seandainya berubah maka perubahan itu tidak signifikan maka tes tersebut dikatakan reliabel. Oleh karena itu reliabilitas sering disebut dengan keterpercayaan, keterandalan, keajegan, konsistensi, kestabilan, dan sebagainya. Reliabilitas menyangkut masalah ketepatan alat ukur. Ketepatan ini dapat dinilai dengan analisa statistik untuk mengetahui kesalahan ukur. Reliabilitas lebih mudah dimengerti dengan memperhatikan aspek pemantapan, ketepatan, dan homogenitas. Suatu instrumen dianggap reliabel apabila instrumen tersebut dapat dipercaya sebagai alat ukur data penelitian (Fred. N kerlinger, 1973).

Ho: Data kuisisioner reliabel

Hi : Data kuisisioner tidak reliabel

Tabel 4.3 Uji Reabilitas Rumah Makan Andaas dan Rumah Makan Ayam Bu Tini

Perusahaan	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Batas Bawah	Keterangan
Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0,877	0,60	Reliabel
Rumah Makan Ayam Bu Tini	0,763	0,60	Reliabel

Dari tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa nilai hasil reabilitas masing-masing perusahaan >0,60 (nilai Cronbach Alpha), maka dari hasil ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa semua variabel pada kuisioner tersebut dikatakan reliabel.

4.2.4 Rekapitulasi Hasil Kuesioner

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

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Keterangan :

\bar{X} : bobot rata – rata

X_i : data yang diperoleh dari kuisioner

N : jumlah responden

Sehingga didapatkan bobot rata-rata sebagai berikut :

Tabel 4.4 Rekapitulasi hasil kuisioner Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo

X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
3,51	3,36	3,36	3,27	3,3	2,94	2,69	3,24	2,51	2,55	2,85	3,03

Tabel 4.5 Rekapitulasi hasil kuisioner Rumah Makan Ayam Bu Tini

X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
3,29	3,29	3,13	3,22	3,48	3,36	2,98	3,18	2,76	2,78	3,2	3,16

4.2.5 Penentuan Nilai *Strengths* dan *Weaknesses*

Nilai rata-rata dari setiap variabel kemudian dibandingkan untuk memilih variabel mana yang akan dijadikan sebagai *strength* dan *weakness*. Apabila nilai yang ditemukan pada Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo lebih unggul Rumah Makan Ayam Bu Tini maka variabel itu akan dijadikan *strength* sedangkan apabila Rumah Makan Ayam Bu Tini lebih unggul daripada Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo, maka variabel tersebut dijadikan sebagai *weaknesses*.

Tabel 4.6 Penentuan *Strength* dan *Weaknesses*

Variabel	Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	Rumah Makan Ayam Bu Tini	Keterangan
X ₁	3,51	3,29	<i>Strengths</i>
X ₂	3,36	3,29	<i>Strengths</i>
X ₃	3,36	3,13	<i>Strengths</i>
X ₄	3,27	3,22	<i>Strengths</i>
X ₅	3,3	3,48	<i>Weaknesses</i>
X ₆	2,94	3,36	<i>Weaknesses</i>
X ₇	2,69	2,98	<i>Weaknesses</i>
X ₈	3,24	3,18	<i>Strengths</i>
X ₉	2,51	2,76	<i>Weaknesses</i>
X ₁₀	2,55	2,78	<i>Weaknesses</i>
X ₁₁	2,85	3,2	<i>Weaknesses</i>
X ₁₂	3,03	3,16	<i>Weaknesses</i>

Dari data tersebut maka dapat diketahui kekuatan dan kelemahan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo. Untuk nilai strength Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo ada di variabel 1,2,3,4 dan 8 yaitu Harga, Variasi, Kualitas, Ciri Khas, dan Kecepatan Respon Pelayanan. Untuk nilai weaknesses dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo ada di variabel 5,6,7,9,10,11 dan 12 yaitu Branding, Kapasitas, Kebersihan, Keramahan, Kenyamanan, Promosi, dan Kemudahan Transaksi.

4.3 Eksternal *Factor Analysis Strategy* (EFAS)

Penjelasan matrik evaluasi dari faktor eksternal :

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

Tabel 4.7 Matriks EFAS Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo

No	Faktor-faktor strategi eksternal (peluang) Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	Bobot	Rating	Score
1	Adanya hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku	0.05	3	0.15
2	Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogyakarta	0.2	3	0.6
3	Lokasi strategis di dekat area perhotelan	0.1	3	0.3

4	Pangsa Pasar yang Luas	0.1	2	0.2
5	Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan	0.05	1	0.05
Jumlah Rata-Rata		0.5		1.3

No	Faktor-faktor strategi eksternal (ancaman) Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	Bobot	Rating	Score
1	Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama	0.2	3	0.6
2	Diskon ataupun promo yang diberikan oleh pesaing	0.1	2	0.2
3	Konsumen yang kritis terhadap produk yang dihasilkan	0.05	4	0.2
4	Harga bahan baku yang semakin mahal	0.1	2	0.2
5	Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit	0.05	3	0.15
Jumlah Rata-Rata		0.5		1.35
Total		1		2.65

Dari hasil tabel di atas didapatkan hasil EFAS peluang dan juga ancaman dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo terdapat lima faktor strategi eksternal peluang dengan jumlah bobot sebesar 0.5 dengan jumlah score sebesar 1.3. Untuk EFAS Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo didapatkan hasil 5 faktor-faktor strategi eksternal ancaman jumlah bobot 0.5 dengan jumlah score 1.35. Total dari jumlah EFAS peluang dan ancaman di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo didapatkan hasil total bobot bernilai 1 dengan jumlah score sebesar 2.65.

Tabel 4.8 Matriks EFAS Rumah Makan Ayam Bu Tini

No	Faktor-faktor strategi eksternal (peluang) Rumah Makan Ayam Bu Tini	Bobot	Rating	Score
1	Adanya hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku	0.05	2	0.1

2	Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogyakarta	0.2	4	0.8
3	Lokasi strategis di dekat area perhotelan	0.1	2	0.2
4	Pangsa Pasar yang Luas	0.1	1	0.1
5	Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan	0.1	2	0.2
Jumlah Rata-Rata		0.55		1.4
Faktor-faktor strategi eksternal (ancaman) Rumah Makan Ayam Bu Tini				
		Bobot	Rating	Score
1	Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama	0.2	1	0.2
2	Diskon ataupun promo yang diberikan oleh pesaing	0.05	2	0.1
3	Konsumen yang kritis terhadap produk yang dihasilkan	0.05	2	0.1
4	Harga bahan baku yang semakin mahal	0.1	1	0.1
5	Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit	0.05	2	0.1
Jumlah Rata-Rata		0.45		0.6
Total		1		2

Dari hasil tabel di atas didapatkan hasil EFAS peluang dan juga ancaman dari Rumah Makan Ayam Bu Tini terdapat enam faktor strategi eksternal peluang dengan jumlah bobot sebesar 0.55 dengan jumlah score sebesar 1.4. Untuk EFAS Rumah Makan Ayam Bu Tini didapatkan hasil 5 faktor-faktor strategi eksternal ancaman jumlah bobot 0.45 dengan jumlah score 0.6. Total dari jumlah EFAS peluang dan ancaman di Rumah Makan Ayam Bu Tini didapatkan hasil total bobot bernilai 1 dengan jumlah score sebesar 2.

4.4 Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)

Penjelasan matrik evaluasi dari faktor internal :

1. Faktor-faktor strategi internal berupa peluang dan ancaman yang diperoleh dalam perusahaan.

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

Tabel 4.9 Matriks IFAS Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo

No	Faktor-faktor strategi internal (kekuatan) RM Ayam Bacem Pak Kromo	Bobot	Rating	Score
1	Harga produk yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.1	3	0.3
2	Variasi produk yang dijual Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.1	3	0.3
3	Kualitas produk yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.2	4	0.8
4	Ciri khas produk yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.05	2	0.1
5	Kecepatan respon pelayanan yang diberikan oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.05	2	0.1
Jumlah		0.5		1.6

No	Faktor-faktor strategi internal (kelemahan) RM Ayam Bacem Pak Kromo	Bobot	Rating	Score
1	Branding produk yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.1	2	0.2
2	Ketersediaan kapasitas yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.05	2	0.1
3	Kebersihan di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.1	2	0.2
4	Keramahan pelayanan yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.05	2	0.1
5	Kenyamanan di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.05	2	0.1
6	Promosi yang dilakukan oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.1	2	0.2
7	Kemudahan transaksi yang dilakukan oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo	0.05	2	0.1
	Jumlah	0.5		1.0
	Total	1		2.6

Dari hasil tabel di atas didapatkan hasil IFAS kekuatan dan kelemahan dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo, terdapat 5 faktor strategi kekuatan dengan jumlah bobot sebesar 0.5 dengan jumlah score sebesar 1.6 Untuk faktor-faktor strategi kelemahan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo terdapat 7 faktor dengan jumlah bobot sebesar 0.5 dengan jumlah score sebesar 1.0.

Tabel 4.10 Matriks IFAS Rumah Makan Ayam Bu Tini

Faktor-faktor strategi internal (kelemahan) RM AyamBu Tini	Bobot	Rating	Score
---	-------	--------	-------

1	Harga produk yang ada di Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.1	2	0.2
2	Variasi produk yang dijual Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.1	3	0.3
3	Kualitas produk yang ada di Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.2	2	0.4
4	Ciri khas produk yang ada di Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.05	2	0.1
5	Kecepatan respon pelayanan yang diberikan oleh Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.05	3	0.15
Jumlah		0.5		1.15

No	Faktor-faktor strategi internal (kekuatan) Rumah Makan Ayam Bu Tini	Bobot	Rating	Score
1	Branding produk yang ada di Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.1	3	0.3
2	Ketersediaan kapasitas yang ada di Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.05	3	0.15
3	Kebersihan di Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.1	2	0.2
4	Keramahan pelayanan yang ada di Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.05	3	0.15
5	Kenyamanan di Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.05	3	0.15
6	Promosi yang dilakukan oleh Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.1	3	0.3
7	Kemudahan transaksi yang dilakukan oleh Rumah Makan Ayam Bu Tini	0.05	2	0.1
Jumlah		0.5		1.35
Total		1		2.5

Dari hasil tabel di atas didapatkan hasil IFAS kekuatan dan kelemahan dari Rumah Makan Ayam Bu Tini, terdapat 5 faktor strategi kelemahan dari Rumah Makan Ayam Bu Tini

dengan jumlah bobot sebesar 0.5 dengan jumlah score sebesar 1.15. Untuk faktor-faktor strategi kekuatan Rumah Makan Ayam Bu Tini terdapat 7 faktor dengan jumlah bobot sebesar 0.5 dengan jumlah score sebesar 1.35.

4.5 Matriks Faktor Persaingan

Matrik profil persaingan yaitu adalah faktor persaingan dari kedua perusahaan yang kemudian dibandingkan kedua hasilnya. Semakin besar nilai bobot maka menunjukkan bahwa tingkat kepentingan dari masing-masing faktor semakin besar. Nilai rating diberikan atas dasar keadaan dari perusahaan.

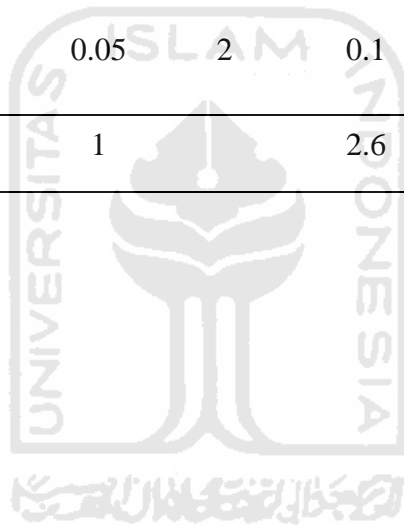
Berikut ini merupakan penjelasan dari setiap nilai rating yang diberikan :

1. Nilai rating 1 : jika perusahaan dalam kondisi sangat lemah dibandingkan pesaing.
2. Nilai rating 2 : jika perusahaan dalam kondisi sedikit lemah dibandingkan pesaing.
3. Nilai rating 3 : jika perusahaan dalam kondisi sedikit lebih kuat dibandingkan pesaing.
4. Nilai rating 4 : jika perusahaan dalam kondisi lebih kuat dibandingkan pesaing.

Tabel 4.11 Matriks Profil Persaingan

No	Faktor strategi	Bobot	Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo		Rumah Makan Ayam Bu Tini	
			Rating	Score	Rating	Score
			1	Harga produk	0.1	3
2	Variasi produk	0.1	3	0.3	3	0.3
3	Kualitas Produk	0.2	4	0.8	2	0.4
4	Ciri Khas Produk	0.05	2	0.1	2	0.1
5	Branding Produk	0.1	2	0.2	3	0.3
6	Ketersediaan Kapasitas	0.05	2	0.1	3	0.15
7	Kebersihan dan Kerapihan	0.1	2	0.2	2	0.2

No	Faktor strategi	Bobot	Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo		Rumah Makan Ayam Bu Tini	
			Rating	Score	Rating	Score
			8	Kecepatan respon	0.05	2
9	Keramahan yang diberikan	0.05	2	0.1	3	0.15
10	Kenyamanan tempat	0.05	2	0.1	3	0.15
11	Promosi yang dilakukan	0.1	2	0.2	3	0.3
12	kemudahan dalam bertransaksi	0.05	2	0.1	2	0.1
TOTAL		1		2.6		2.5



BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Matrik EFAS

Pada Matrik EFAS dapat dilihat bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi peluang dan ancaman dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.

a. Peluang yang dapat dimanfaatkan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo yaitu adalah :

1. Adanya hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku.
2. Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogyakarta.
3. Lokasi strategis di dekat area perhotelan.
4. Pangsa Pasar yang Luas.
5. Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan.

b. Ancaman yang harus diwaspadai oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo yaitu adalah :

1. Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.
2. Promosi yang gencar oleh pesaing.
3. Minat Konsumen terhadap produk yang fluktuatif.
4. Harga bahan baku yang semakin mahal.
5. Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.

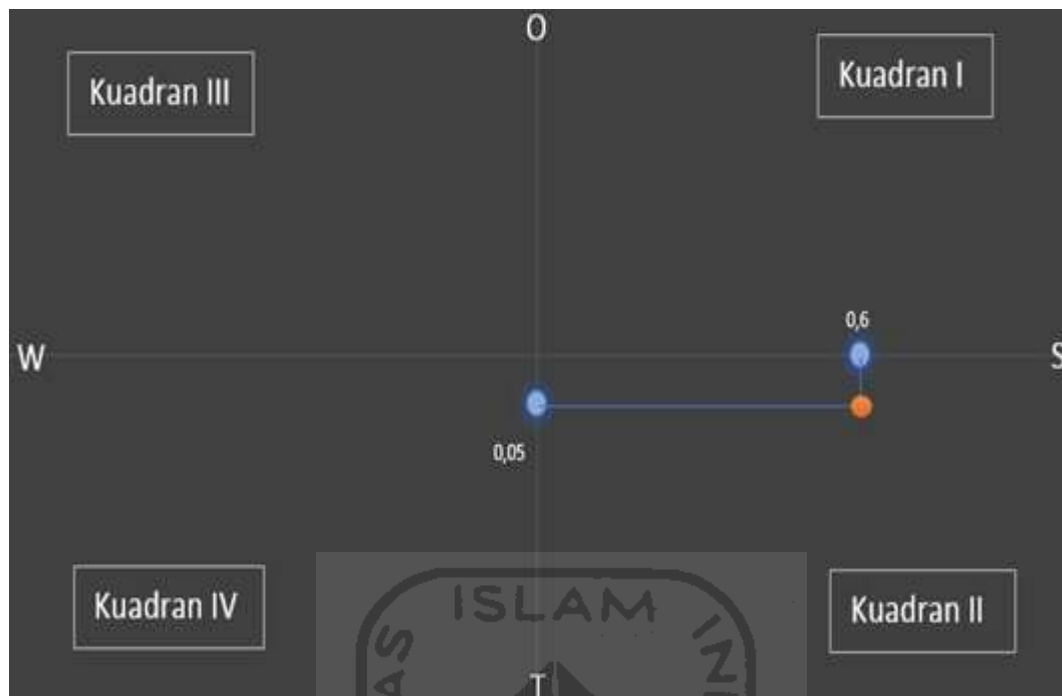
5.2 Analisis Matrik IFAS

Dari Matrik IFAS dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.

- a. Keunggulan dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo :
 1. Harga produk yang dijual Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.
 2. Variasi produk yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo
 3. Kualitas produk di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.
 4. Ciri khas produk di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.
 5. Kecepatan respon pelayanan yang diberikan oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.
- b. Kelemahan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo :
 1. Branding dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.
 2. Ketersediaan kapasitas yang diberikan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.
 3. Kebersihan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.
 4. Keramahan pelayanan yang diberikan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.
 5. Kenyamanan di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.
 6. Promosi yang dilakukan oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.
 7. Kemudahan transaksi yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.

5.3 Pendekatan Kuantitatif

Berdasarkan hasil perhitungan antara selisih skor antara kekuatan dan kelemahan dari matrik IFAS yaitu total skor dari kekuatan yaitu 1,6 dan dari kelemahan yaitu 1 sehingga didapatkan selisih 0,6 (dijadikan sumbu x). Kemudian selisih skor antara peluang dan ancaman dari matrik EFAS yaitu total skor dari peluang adalah 1,3 dan total skor pada ancaman yaitu 1,35 sehingga diperoleh selisih -0,05 (dijadikan sumbu y). Pada diagram analisis SWOT perusahaan berada pada kuadran II yang berarti menghadapi ancaman akan tetapi perusahaan masih memiliki kekuatan dari internal perusahaan, sehingga perlunya untuk dilakukan perubahan strategi untuk keluar dari persaingan dibidang kuliner. Berikut ini adalah diagram analisis SWOT yang menunjukkan lokasi perusahaan menurut Rangkuti (1997) :



Gambar 5.1 Posisi Perusahaan Pada Diagram SWOT

Keterangan diagram analisis SWOT :

a. Kuadran I

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

b. Kuadran II

Kuadran II yaitu meskipun perusahaan menghadapi ancaman akan tetapi perusahaan masih memiliki kekuatan dari internal perusahaan.

c. Kuadran III

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

d. Kuadran IV

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

5.4 Analisis Matrik Profil Persaingan

Dari matrik profil persaingan didapatkan total skor dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo sebesar 2,6 sedangkan pada Rumah Makan Ayam Bu Tini sebagai pesaing mendapatkan skor 2,5. Dari hasil tersebut dapat dilihat posisi perusahaan berada diatas pesaing. Akan tetapi Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo masih kalah unggul secara strategi internal dibandingkan Rumah Makan Ayam Bu Tini.

5.5 Analisis Data Kuesioner

Pada penelitian kali ini kuesioner yang digunakan yaitu sebanyak 45 buah. Kemudian dilakukan rekapitulasi jawaban responden dan dihitung rata-rata dari hasil kuesioner untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Apabila hasil rata-rata variabel dari perusahaan lebih besar dibandingkan dengan pesaing maka dapat dijadikan sebagai kekuatan, sebaliknya apabila nilai rata-rata variabel dari pesaing lebih tinggi maka akan menjadi kekuatan bagi perusahaan pesaing dan kelemahan bagi perusahaan. Adapun hasil rata-rata variabel yang dijadikan sebagai kekuatan dan kelemahan sebagai berikut :

a. Variabel yang menjadi kekuatan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo

- X₁ : Harga (3,51)
- X₂ : Variasi produk (3,36)
- X₃ : Kualitas produk (3,36)
- X₄ : Ciri Khas Produk (3,27)
- X₈ : Kecepatan respon (3,24)

b. Variabel yang menjadi kelemahan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo

- X₅ : Branding perusahaan (3,3)
- X₆ : Ketersediaan kapasitas (2,94)
- X₇ : Kebersihan (2,69)
- X₉ : Keramahan (2,51)
- X₁₀ : Kenyamanan (2,55)
- X₁₁ : Promosi yang diberikan (2,85)
- X₁₂ : Kemudahan transaksi (3,03)

5.6 Analisis *Blue Ocean Strategy*

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

1. Membuat kanvas strategi awal yang membandingkan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dengan Rumah Makan Ayam Bu Tini 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

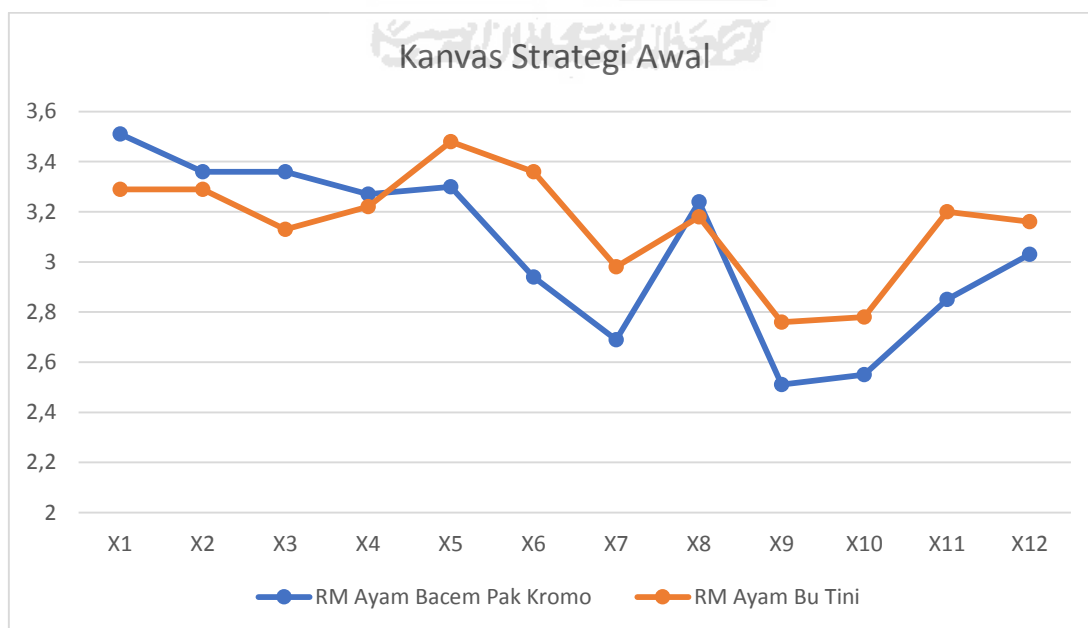
Kanvas strategi yaitu adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun Strategi Samudra Biru yang baik. Kanvas strategi sendiri memiliki fungsi yaitu untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan kita untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang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

Pada kanvas strategi awal yaitu menggunakan data rekapitulasi hasil kuesioner, adapun data yang digunakan pada kanvas awal ini adalah :

Tabel 5.1 Data Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Variabel	Rumah Makan	Rumah Makan
	Ayam Bacem Pak Kromo	Ayam Bu Tini
X ₁	3,51	3,29
X ₂	3,36	3,29
X ₃	3,36	3,13
X ₄	3,27	3,22
X ₅	3,3	3,48
X ₆	2,94	3,36
X ₇	2,69	2,98
X ₈	3,24	3,18
X ₉	2,51	2,76
X ₁₀	2,55	2,78
X ₁₁	2,85	3,2
X ₁₂	3,03	3,16

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



Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal

Keterangan atribut :

- X1 : Harga produk
- X2 : Variasi produk
- X3 : Kualitas Produk
- X4 : Ciri Khas Produk
- X5 : Branding perusahaan
- X6 : Ketersediaan kapasitas
- X7 : Kebersihan dan kerapihan
- X8 : Kecepatan respon
- X9 : Keramahan yang diberikan
- X10 : Kenyamanan tempat
- X11 : Promosi yang diberikan
- X12 : Kemudahan transaksi

Melalui kanvas awal yang merangkum tingkat kompetisi dengan nilai tinggi dan sengit menandakan bahwa kedua perusahaan pesaing memberikan penawaran yang baik kepada konsumen. Pada kurva nilai strategi awal dapat dilihat bahwa posisi perusahaan dengan pesaing cukup ketat dibebberapa variabel yang menandakan bahwa perusahaan berada pada posisi *Red Ocean* yang dimana terjadi persaingan yang sangat tinggi antara perusahaan kuliner. Dengan demikian maka perusahaan harus menciptakan strategi baru yang sesuai dengan *Blue Ocean Strategy*, salah satunya yaitu dengan melakukan gerak menjauh dari fokus nilai yang ditawarkan saat ini untuk menjauh dari persaingan. Dilakukan gerakan menjauh/ divergensi karena berdasarkan kanvas strategi awal yang diketahui bahwa Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo memiliki fokus nilai yang sama dengan Rumah Makan

Ayam Bu Tini sebagai pesaing. Berdasarkan grafik kanvas strategi awal, rata-rata variabel pada ketersediaan kapasitas dan promosi produk yaitu 2,9 pada Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo masih jauh dibawah Rumah Makan Ayam Bu Tini. Sementara rata-rata untuk variabel kualitas produk yaitu 3,36 jauh diatas Rumah Makan Ayam Bu Tini. 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

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

1. Faktor yang dihapuskan

Pada bagian ini tidak terdapat faktor yang dihapuskan, karena semua faktor yang ada di industri kuliner, faktor-faktor tersebut merupakan hal yang sangat penting dan harus dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan faktor yang dihapus merupakan faktor yang dirasa tidak menguntungkan bagi perusahaan atau yang memiliki nilai yang rendah dan tidak berefek bagi perusahaan.

2. Faktor yang dikurangi

a. Harga

Harga yang ditawarkan oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo masih berada diatas pesaing. Oleh karena itu harga yang ditawarkan perlu dikurangi sedikit lagi agar minat beli konsumen terhadap Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo semakin tinggi. Walaupun menawarkan harga yang murah citarasa dan makanan 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 membelidi Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo. Faktor kali sangat berpengaruh dalam hal ini jadi bila keuntungan sedikit tetapi pembeli banyak maka omzet yang diperoleh juga akan banyak.

3. Faktor yang ditingkatkan

Pada faktor yang harus ditingkatkan ini perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor lemah yang harus ditingkatkan untuk dapat bersaing atau bahkan dapat keluar dari persaingan saat ini. Adapun faktor yang ditingkatkan yaitu :

a. Branding

Untuk saat ini *branding* dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo masih kalah bersaing dengan nama-nama pesaing kuliner yang lain yang ada di Yogyakarta. Dengan meningkatkan *branding* maka dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo akan dikenal luas oleh masyarakat yang ada di Yogyakarta dan juga luar daerah.

positif bagi perusahaan karena akan membuat meningkatnya minat konsumen.

b. Kapasitas

Ketersediaan kapasitas yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo belum cukup untuk menampung konsumen yang ada pada saat-saat tertentu seperti makan siang di hari-hari biasa dan juga saat bulan Ramdhan pada saat jam berbuka puasa masih kekurangan kapasitas yang menyebabkan banyak konsumen yang menunggu giliran meja makan bahkan ada yang sampai mencari ke Rumah Makan lain. Dengan ditingkatkannya kapasitas diharapkan konsumen akan lebih nyaman dan tidak harus bregantian meja makan.

c. Kebersihan

Kebersihan tentu menjadi penilaian penting konsumen untuk memilih tempat makan. Untuk itu diharapkan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dapat meningkatkan kebersihan dengan mempekerjakan karyawan khusus yang mengontrol kebersihan di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo baik di Ruang Makan ataupun di Dapur, dan tidak lupa kebersihan di toilet.

d. Keramahan

Keramahan merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan kepercayaan terhadap suatu produk atau jasa. Sehingga Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo secara keseluruhan mampu memberikan sikap dan etitit yang mencerminkan keramahan kepada pelanggan/konsumen.

e. Kenyamanan

Kenyamanan menjadi faktor penting dalam bisnis kuliner. Bila dilihat dari hasil kuesioner Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada diatas pesaing karena penataan meja makan namun tetap perlu ditingkatkan mengingat kapasitas di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada di bawah pesaing. Karena kedua faktor tersebut saling berpengaruh satu sama lain.

f. Promosi

Untuk saat ini promosi yang dilakukan hanya radio lokal. Menambahkan promosi dengan lewat media sosial memungkinkan, cara ini dirasa sangat efektif karena pada saat ini media sosial sedang menjadi tren dikalangan masyarakat. Tetapi cara promosi ini perlu di tingkatkan lagi dalam intensitas memposting gambar dan keaktifan di media sosial. Selain itu dapat juga dengan meningkatkan promosi di media cetak dan memunculkan reklame guna menarik perhatian dari calon pembeli, dengan begitu maka promosi perlu untuk ditingkatkan dengan tujuan menarik minat konsumen.

g. Kemudahan Transaksi

Kemudahan transaksi perlu ditingkatkan lagi dikarenakan konsumen tentu menginginkan proses pembayaran yang mudah yang membuat konsumen merasa puas yang nantinya membuat konsumen merasa nyaman. Dengan berkembangannya teknologi pembayaran perlu ditambahkan alat bayar elektronik sehingga konsumen mempunyai pilihan membayar secara tunai maupun dengan *e-money*.

4. Faktor yang diciptakan

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

a. Penambahan Menu

Dengan melakukan penambahan menu, RM Ayam Bacem Pak Kromo memberikan sesuatu yang unik atau berbeda dari pesaingnya, dengan begitu memberikan peluang yang besar untuk menarik minat konsumen. Contohnya membuat tambahan variasi sambal, dan berbagai pilihan nasi misalnya nasi uduk, nasi merah, nasi jagung, nasi liwet, nasi kuning.

b. Sistem Penghargaan

Pemilik Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo diharapkan memiliki cara untuk mengapresiasi pelanggannya. Faktor ini bertujuan untuk mengapresiasi pelanggan guna meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan terhadap Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo. Sistem penghargaan diberikan dengan memberikan voucher gratis makan diseluruh cabang milik Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dengan syarat dan ketentuan yang berlaku. Syarat untuk mendapatkan voucher tersebut yaitu jika pelanggan datang bersama keluarga minimal 4 orang atau individu dengan rombongan minimal 10 orang baru bisa mendapatkan voucher makan gratis.

5.6.3 Skema Kerangka Kerja

Tabel 5.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Hapuskan (<i>Eliminate</i>)	Kurangi (<i>Reduce</i>)
-	Harga

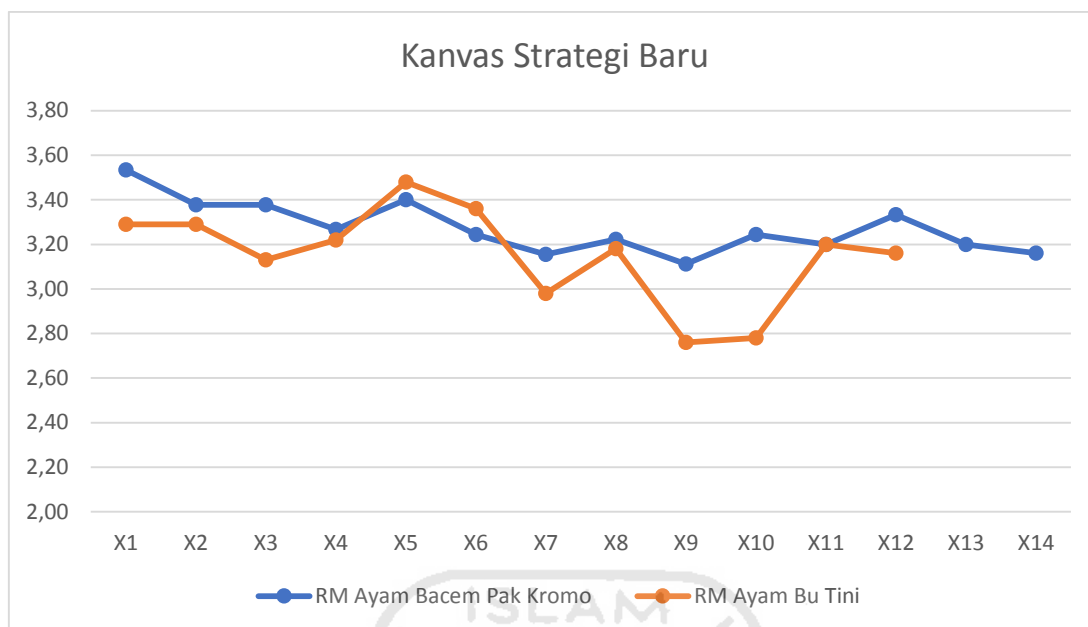
Tingkatkan (<i>Rise</i>)	Ciptakan (<i>Create</i>)
Branding	Penambahan Menu
Kapasitas	Sistem Penghargaan
Kebersihan	
Keramahan	
Kenyamanan	
Promosi	
Kemudahan transaksi	

Tabel 5. 3 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Faktor yang Diciptakan

Penambahan Menu (X ₁₃)	Sistem Penghargaan (X ₁₄)
3,20	3,16

5.6.4 Kanvas Strategi Baru

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

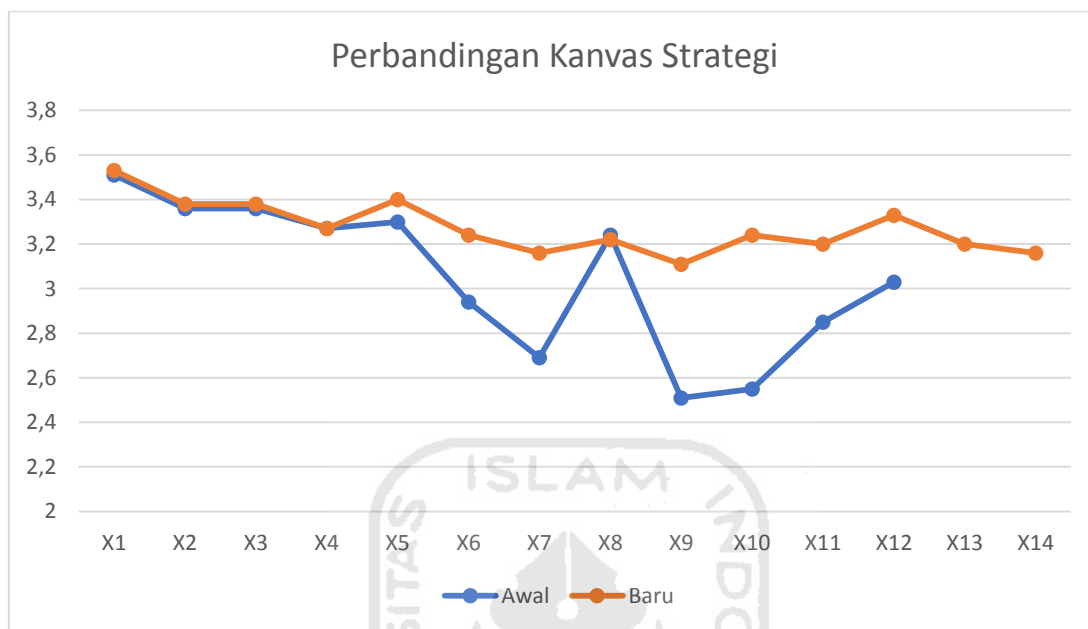


Gambar 5.2 Kanvas Strategi Baru

Keterangan atribut :

1. X1 : Harga produk
2. X2 : Variasi produk
3. X3 : Kualitas Produk
4. X4 : Ciri Khas Produk
5. X5 : Branding perusahaan
6. X6 : Ketersediaan kapasitas
7. X7 : Kebersihan dan kerapihan
8. X8 : Kecepatan respon
9. X9 : Keramahan yang diberikan
10. X10 : Kenyamanan tempat
11. X11 : Promosi yang diberikan
12. X12 : Kemudahan transaksi
13. X13 : Penambahan Menu
14. X14 : Sistem Penghargaan

5.6.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru



Gambar 5.3 Perbandingan Strategi Awal dan Baru

Dari gambar diatas terlihat terdapat perubahan pada strategi baru, adapun perubahan tersebut terdapat pada penambahan variabel baru, yaitu variabel penambahan menu (X13), variabel sistem penghargaan (X14). Kedua variabel tersebut adalah strategi usulan yang dapat dilakukan oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dalam meningkatkan daya saingnya dengan pesaing-pesaingnya berdasarkan metode samudera biru.

Tabel 5.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
1	Harga	Kurva pada kanvas strategi awal menunjukkan nilai bahwa rata-rata responden merasa puas terhadap penawaran harga yang	<i>Reduce</i>	Untuk saat mendatang Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo perlu melakukan tindakan perbaikan pada variabel ini, meskipun pada variabel ini berada

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		ditawar dari pada pesaing, akan tetapi pesaing ternyata menempel secara ketat dan mengartikan bahwa terjadi persaingan yang ketat. Oleh sebab itu, diperlukan tindakan perbaikan supaya dapat melakukan gerakan menjauh dari pesaing		di atas pesaing. Hal ini penting dikarenakan pesaing ternyata menempel secara ketat. Menurut Manus dan Lumanauw (2015) menyatakan bahwa harga mempunyai peranan penting dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini juga senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setyo (2017), bahwa penetapan harga sangat berpengaruh secara simultan terhadap keputusan membeli dan kepuasan konsumen. Harga yang terjangkau adalah penyebabnya. Oleh sebab itu, Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo perlu melakukan tindakan perbaikan pada variabel ini dengan menetapkan harga-harga yang lebih terjangkau lagi agar dapat melakukan gerakan menjauh dari pesaing.
2	Variasi	Berdasarkan hasil kusioner variasi produk berada diatas pesaing. Hal ini dikarenakan variasi produk yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo lebih banyak dari pada pesaing,dan tidak perlu ditingkatkan lagi namun perlu dipertahankan dan dijaga pada variabel ini.		Variabel ini termasuk yang harus dipertahankan pada Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo. Secara menyeluruh menu-menu yang ada adalah menu yang sering dipesan di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo. Maka dari itu tidak perlu dikurangi namun perlu dipertahankan.



No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
3	Kualitas	Pada hasil kuesioner menunjukkan bahwa kualitas produk Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada diatas dari pesaing dan tidak perlu ditingkatkan lagi namun perlu dipertahankan dan dijaga pada variabel ini.		Kualitas produk akan memberikan dampak yang positif bagi konsumen. Perusahaan tidak perlu melakukan perubahan di variabel ini karena kualitas produk yang ada di telah terjaga dengan baik.
4	Ciri khas	Ciri khas produk dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berdasarkan hasil kuesioner berada diatas dari pesaing dan tidak perlu ditingkatkan namun hanya perlu dipertahankan saja.		Ciri khas merupakan sesuatu yang akan mudah di ingat oleh konsumen, dengan menunjukkan ciri khas produk tentu konsumen akan mengetahui apa yang menjadi ciri khas dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo. Pada variabel ini tidak perlu ditingkatkan namun perlu dipertahankan. Sehingga konsumen akan memilih Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo sebagai tujuan.
5	<i>Branding</i>	Pada Kanvas Strategi Awal <i>branding</i> Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan pesaing telah lebih dahulu membuka usaha di bidang kuliner.	<i>Raise</i>	<i>Branding</i> dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo perlu ditingkatkan dikarenakan <i>branding</i> merupakan pemikat dari konsumen dalam membeli produk. Menurut jurnal karya Marheni Eka Saputri dan Tutut Ratna Pranata (2014) menjelaskan bahwa <i>brand image</i>

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				merupakan salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen kepada perusahaan. Dengan dilakukan penguatan <i>branding</i> maka dapat berdampak meningkatnya daya beli konsumen pada perusahaan.
6	Kapasitas	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kapasitas tempat yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan dari luasnya ukurun tempat makannya Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo lebih kecil daripada pesaing.	<i>Raise</i>	Kapasitas merupakan salah satu faktor yang bisa berdampak terhadap rasa nyaman dari konsumen. Konsumen tentu akan merasa nyaman apabila tempat yang tersedia memiliki lahan yang cukup dan terkesan rapi. Ketersediaan tempat dapat di siasati dengan cara penataan ulang kembali rumah makan serta membuka cabang baru ditempat lain.
7	Kebersihan	Pada hasil kuesioner menunjukan bahwa kebersihan dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada dibawah dari pesaing dan dapat memperngaruhi minat dari konsumen. Maka harus dilakukan perbaikan.	<i>Raise</i>	Kebersihan tentu menjadi penilaian penting konsumen untuk memilih tempat makan. Untuk itu diharapkan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dapat meningkatkan kebersihan dengan mempekerjakan karyawan khusus yang mengontrol kebersihan di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo baik di Ruang Makan

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				ataupun di Dapur, dan tidak lupa kebersihan di toilet.
8	Kecepatan pelayanan	Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa kecepatan pelayanan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada diatas dari pesaing dan tidak perlu ditingkatkan namun hanya perlu dipertahankan saja.		Kecepatan Pelayanan di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo sudah sangat baik dan perlu dipertahankan. Karenakan dengan cepat dilayaninya konsumen tentunya merasa nyaman tidak perlu menunggu lama.
9	Keramahan	Pada hasil kuesioner menunjukan bahwa keramahan pelayanan di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada dibawah dari pesaing dan dapat memperngaruhi minat dari konsumen. Maka harus dilakukan perbaikan.	<i>Raise</i>	Keramahan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen merupakan faktor penting yang berdampak positif bagi konsumen. Maka dari itu perlu dilakukan perbaikan dengan cara pemilik harus mewajibkan untuk setiap karyawan mengucapkan kata memberi senyum, mengucapkan selamat datang dan terimakasih.
10	Kenyamanan	Pada hasil kuesioner menunjukan bahwa kenyamanan tempat di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada dibawah dari pesaing. Hal ini dapat mempengaruhi minat dari konsumen. Maka pada variabel ini harus dilakukan perbaikan.	<i>Raise</i>	Berhubungan dengan kapasitas yang masih kurang luas. Untuk waktu mendatang Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo diharapkan untuk memperluas tempat yang akan berdampak semakin nyamannya konsumen.

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
11	Promosi	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa promosi yang dilakukan oleh Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada di bawah pesaing.	<i>Raise</i>	Peningkatan dalam promosi akan memberikan peluang dan dampak positif bagi perusahaan. Menurut Suryana (2001: 112), promosi adalah cara mengkomunikasikan barang dan jasa yang di tawarkan supaya konsumen mengenal dan membeli. Konsumen maupun calon konsumen akan mengetahui produk yang dipromosikan dan membeli produk tersebut. Peningkatan promosi ini dilakukan dengan cara memasang di media cetak atau dengan memasang iklan di lokasi-lokasi yang mudah dilihat oleh masyarakat. Penggunaan media sosial juga sangat disarankan untuk mempromosikan produk dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo, selain itu menjadi sponsor di acara-acara juga sebuah promosi yang baik.
12	Kemudahan Transaksi	Berdasarkan hasil dari Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kemudahan transaksi di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo belum dapat	<i>Raise</i>	Untuk meningkatkan kemudahan transaksi Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo perlu menyediakan alat bayar elektronik. Bertujuan konsumen dapat memilih membayar secara tunai maupun non tunai.



No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		bertransaksi menggunakan alat bayar elektronik.		
13	Penambahan Menu	Dengan hasil kuesioner lanjutan konsumen menginginkan adanya penambahan menu untuk menambah pilihan dari konsumen.	<i>Create</i>	Dengan melakukan penambahan menu, RM Ayam Bacem Pak Kromo memberikan sesuatu yang unik atau berbeda dari pesaingnya, dengan begitu memberikan peluang yang besar untuk menarik minat konsumen. contohnya membuat tambahan variasi sambal, dan berbagai pilihan nasi misalnya nasi uduk, nasi merah, nasi jagung, nasi liwet, nasi kuning.
14	Sistem Penghargaan	Saat ini Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo belum memiliki cara untuk mengapresiasi pelanggan. Berdasarkan hasil kuesioner pengadaan sistem penghargaan sangat diharapkan oleh konsumen.		Untuk saat mendatang Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo diharapkan memiliki cara untuk mengapresiasi pelanggannya. Faktor ini bertujuan untuk mengapresiasi pelanggan guna meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan terhadap Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo. Sistem penghargaan diberikan dengan memberikan voucher 1 kali gratis makan diseluruh cabang milik Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dengan syarat dan ketentuan yang berlaku. Syarat untuk mendapatkan voucher tersebut yaitu jika pelanggan datang bersama keluarga

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				minimal 4 orang atau individu dengan rombongan minimal 10 orang baru bisa mendapatkan voucher 1 kali makan gratis.

5.6.6 Fokus Strategi

Strategi yang hebat pastilah memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut (Kim dan Mauborgne, 2006). Pada kasus Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo untuk saat ini dalam pandangan peneliti, untuk fokus strateginya, adalah meningkatkan atribut variabel yang masih berada di bawah dan ditempel secara ketat oleh pesaing sehingga dapat keluar dari zona merah dari persaingan. Atribut variabel yang perlu ditingkatkan tersebut adalah branding, kapasitas, kebersihan, keramahan, promosi, dan kemudahan transaksi. Dan juga fokus pada penciptaan variabel baru seperti penambahan menu dan system penghargaan. Hal lain yang perlu dipertimbangkan untuk fokus strategi adalah pada variabel harga yang ditawarkan perlu dikurangi agar minat beli konsumen terhadap Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo semakin tinggi. Pemberian fokus strategi pada variabel yang perlu dikurangi, ditingkatkan yang masih bernilai rendah dan juga menciptakan pada variabel-variabel baru akan menghasilkan sebuah kurva nilai baru yang berbeda dibandingkan sebelumnya dan juga dengan pesaing, sehingga dari fokus strategi itu Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dapat melakukan gerakan divergensi (gerakan menjauh). Adapun fokus strategi di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo menurut peneliti harus berfokus pada persoalan variabel promosi karena dengan itu Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo semakin banyak dikenal oleh target pasar dan juga dapat menarik target pasar supaya mendekat.

5.6.7 Gerakan Menjauh (Divergensi)

Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat masih terdapat banyak beberapa variabel yang menempel ketat dan dibawah dari pesaing yaitu pada kebersihan, keramahan, kenyamanan, dan kemudahan transaksi yang menempel dengan pesaing. Pada Kanvas Strategi Baru dapat dilihat atribut yang awalnya menempel menjadi menjauh sehingga tidak ada pertemuan dari kurva nilai pesaing. Pada gerakan menjauh ini Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo juga harus melakukan inovasi nilai baru dengan menciptakan variabel inovasi produk dan feast room. Dan bila Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo mampu melakukan perbaikan dan penciptaan pada variabel tersebut, Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dapat melakukan gerakan menjauh yang sangat signifikan dari sebelumnya dan juga dari pesaing. Penambahan menu agar membuat konsumen tidak merasa bosan dengan produk yang sudah ada sebelumnya.

Dengan adanya sistem penghargaan pelanggan di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dapat menjadi pilihan konsumen/pengunjung terutama konsumen yang datang secara berkelompok. Variabel ini berhubungan dengan branding dan promosi kepada konsumen yang akan semakin meningkat.

5.6.8 Motto yang Memikat

Menurut Kim dan Mauborgne (2006) sebuah strategi yang baik harus memiliki moto yang jelas dan memikat. Motto menjadi salah satu daya tarik bagi konsumen untuk membeli produk. Oleh sebab itu motto harus sesuai dengan keadaan nyata dari produk ataupun perusahaan (Ade Khoiruman, 2016). Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo memiliki motto “Makan bersama kalian adalah kepuasan kami”, dan menurut pandangan peneliti motto tersebut tidak perlu diubah karena dipandang sudah baik dan juga sudah merupakan motto Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo sejak pertama berdiri. Mudah dipahami dan juga memiliki filosofi yang sudah baik untuk terus memperyatakan kualitas yang ada di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.

BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo, maka dapat dihasilkan kesimpulan dan saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan untuk diterapkan dalam penentuan alternatif strategi kedepan.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan kanvas strategi awal yang memperlihatkan Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo memiliki kekuatan pada harga, variasi, kualitas dan ciri khas produk serta pada kecepatan pelayanan. Namun ada beberapa kelemahan yang perlu ditingkatkan. Faktor yang ditingkatkan adalah branding, kapasitas tempat, kebersihan, keramahan, kenyamanan, promosi, dan kemudahan dalam bertransaksi.
2. Strategi persaingan dari Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo saat ini termasuk dalam zona *Red Ocean*, hal tersebut didapat dari diagram SWOT, saat ini Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo berada di posisi kuadran II. Artinya, perlu dilakukan perubahan strategi baru dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* agar bisa menjauh dari ancaman pesaing meskipun masih memiliki kekuatan internal. Adapun rancangan strategi baru berdasarkan *Blue Ocean Strategy* adalah mengurangi harga dan meningkatkan kapasitas, kebersihan, keramahan serta kenyamanan. Selain itu promosi

difokuskan sebagai strategi utama. Serta dengan menambahkan inovasi seperti penambahan menu dan sistem penghargaan.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti adapun saran yang diberikan oleh peneliti kepada Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo dan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

- a. Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo perlu mempertimbangkan hasil dari rancangan strategi dengan *Blue Ocean Strategy* untuk dapat diterapkan di Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo guna memenangkan persaingan di bisnis kuliner dengan kompetitor lain dengan tetap mempertimbangkan faktor di lapangan.
- b. Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo harus dapat memfokuskan untuk meningkatkan kemudahan dalam bertransaksi produk. Untuk sebaiknya Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo menjalin kerja sama dengan penyedia jasa transaksi secara online dan ramai digunakan dikalangan masyarakat (ojek online, dompet online) agar dapat dikenal banyak masyarakat dan menjadi pilihan utama bagi konsumen ketimbang pesaing.
- c. Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo harus dapat meningkatkan beberapa atribut-atribut lain yang masih dibawah pesaing namun dengan cermat agar tidak memberatkan perusahaan dalam segi *cost*.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, D., 2012. Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Untuk Meningkatkan Strategi Pelayanan Obat di Apotek K-24.
- David, Fred R. 2004. *Strategic management*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, 2001. *Manajemen Strategis, Konsep daya saing dan globalisasi*. Jakarta: Salemba.
- Hunger, D. J. & Wheelen, T. L., 2012. *Manajemen Strategi*. Dalam: Yogyakarta: Andi.
- Husen, A.N. 2015. Makanan Khas Nusantara. [Online] Available at: <http://akhmadnurkhusen.blogspot.co.id>
- Jhoseph, B. R., Abd., R. K. & Syamsu, A., 2012. *Blue Ocean Strategy* Untuk Menetapkan New Buessness Canvas Model pada PT. Pelindo. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hassanuddin.
- Karya, E., 2013. Formulasi Blue ocean Strategi pada PT GUDang Garam Tbk.
- Kosasih, M. C. & Indiryani, R., 2014. Perumusan *Blue Ocean Strategy* Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga CV. Gama Abadi. *Jurnal Manajemen* Vol.2 no.1 Universitas Kristen Petra.
- Kotler, P. 2004. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R., 2016. *Blue Ocean Strategy* : Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan. Jakarta Selatan: Noura Books.
- Mazhaly, N., D., D. U. & Moengin, P., 2014. Penerapan *Blue Ocean Strategy* Di PT X Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan Automatic Tank Gauging Di Indonesia. *Jurnal Teknik Industri*. ISSN: 1411-6340. Universitas Trisakti.

- Natalia, P. & Mulyana, M., 2014. Pengaruh Periklanan dan Promosi Penjualan Terhadap Keputusan Pembelian. *Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol.2, No.2. ISSN: 2337-7860. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan Bogor.
- Purwati, Setiawan, H. & Rohmawati, 2012. Pengaruh Harga dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Motor Honda Matic Beat. *Jurnal Ekonomi dan Informasi* Vol. 2, No, 3. Politeknik Negeri Sriwijaya.
- Rachman, S. A., Arto & Sugih, 2013. Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit. pp. 6-8.
- Rangkuti, F., 1997. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saputri, M. E. & Pranata, T. R., 2014. Pengaruh Brand Image Terhadap Kesetiaan Pengguna Smartphone Iphone. *Jurnal Sosioteknologi* Vol. 13, No.3. Universitas Telkom.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Shinta, A. 2011. *Ilmu Usahatani*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Stephanie, K. M., 2002. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Stoner, F. & Gilbert, 1995. *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widyasari, W. W., 2013. Identifikasi Struktur dan Implikasinya Terhadap Pembentukan Harga (Studi Kasus Pada Sentra Industri Keripik Tempe Sanan Malang). *Jurnal Ilmiah*.