

**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PADA BANK DENGAN
PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY
(STUDI KASUS : PT. BANK XYZ)**

TUGAS AKHIR

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



Disusun Oleh:

Nama : Bobby Alexander

No. Mahasiswa : 13522154

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

2020

LEMBAR PENELITIAN



FAKULTAS
TEKNOLOGI INDUSTRI

Gedung KH. Mas Mansur
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia
Jl. Kaliurang km 14,5 Yogyakarta 55584
T. (0274) 898444 ext. 4110, 4100
F. (0274) 895007
E. fi@uii.ac.id
W. fi.uii.ac.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 07/Ka.lab IPO/20/ Lab.IPO/X/2020

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokaatuh

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan bahwa:

Nama : Bobby Alexander

Nim : 13522154

Jurusan : Teknik Industri

Menyatakan bahwa mahasiswa tersebut diatas telah melaksanakan penelitian tugas akhir dengan judul "**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PADA BANK DENGAN PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY**".

Demikian surat keterangan penelitian ini kami buat. Atas perhatiannya dan kerja samanya kami mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokaatuh

Yogyakarta, 10 September 2020

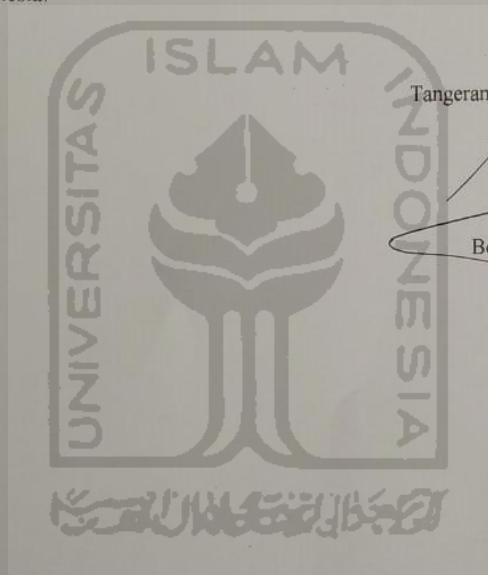
Kepala Laboratorium

Inovasi dan Pengembangan Organisasi

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

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui bahwa 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.



Tangerang, 10 Oktober 2020

METERAI
TEMPEL

D5EP4A4F361695269

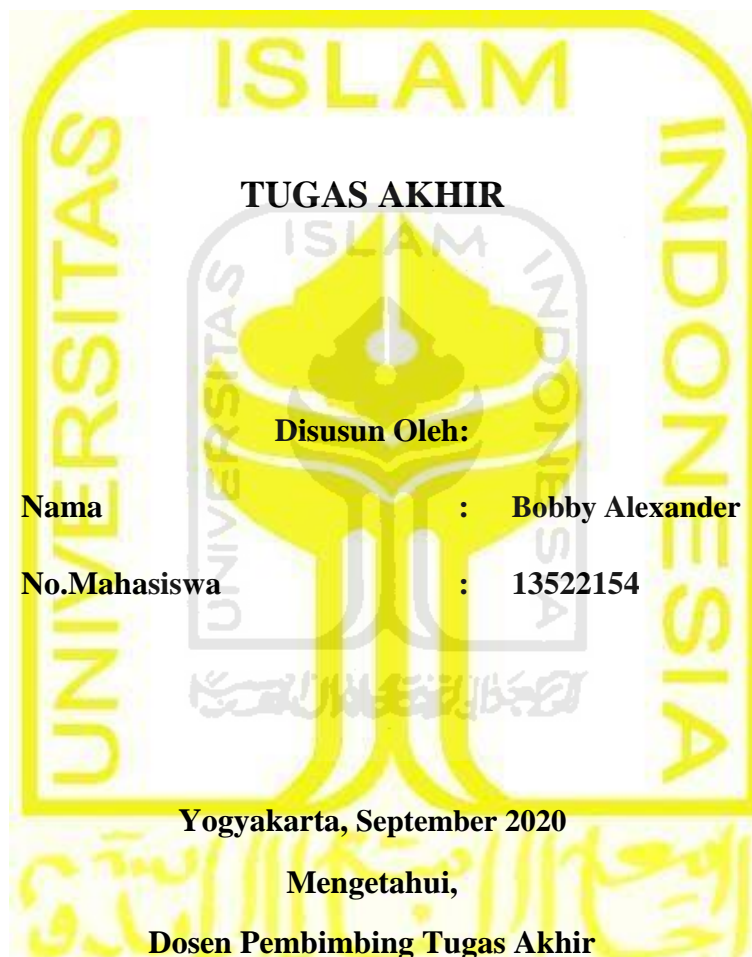
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Bobby Alexander

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PADA BANK DENGAN PENERAPAN
BLUE OCEAN STRATEGY**

STUDI KASUS : PT. BANK XYZ



Winda Nur Cahyo,S.T., M. T.,Ph.D

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PADA BANK DENGAN PENERAPAN BLUE
OCEAN STRATEGY
TUGAS AKHIR**

Oleh:

Nama : Bobby Alexander
NIM : 13 522 154
Fak/Jurusan : FTI/Teknik Industri

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

Yogyakarta, Oktober 2020

Tim Penguji

Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D

Ketua

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

Anggota I

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

Anggota II

Anggota III

Mengetahui,
Ketua Program Studi Sarjana Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia



HALAMAN PERSEMBAHAN

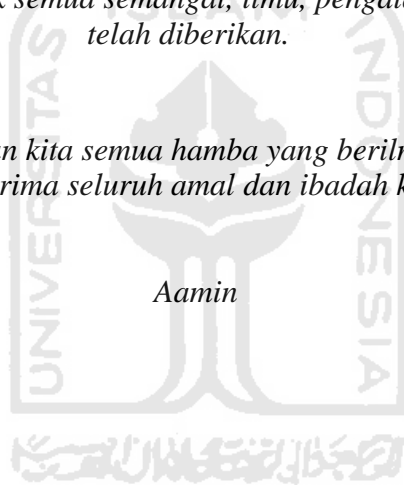
Kupersembahkan karya ini untuk Bapak Eko Yulianto dan Ibu Lilis Suswati sebagai kedua orangtua saya, saudara-saudara saya, serta sahabat-sahabat yang ada didekat saya dan keluarga Teknik Industri 2013 yang selalu memberi doa, dukungan dan semangat yang tiada hentinya.

Bapak Winda Nur Cahyo 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, serta menerima seluruh amal dan ibadah kita

Aamin



MOTTO

يَرْفَعُ اللَّهُ
فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۗ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

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

وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ
لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي
لَشَدِيدٌ

“Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan;”Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih”(QS. Ibrahim: 7)

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.

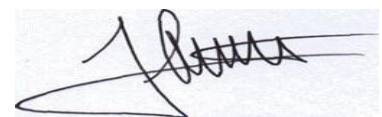
Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Shalawat serta salam kita curahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang dalam kerja keras dan perjuangannya mampu mengeluarkan kita dari zaman kegelapan menuju kepada zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan ini. Serta nikmat yang tak boleh kita lupa untuk syukuri adalah nikmat berupa islam dan iman. In syaa 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 Winda Nur Cahyo, S.T.,M.T.,Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberi masukan dan nasehat dalam mengerjakan Tugas Akhir.
5. PT. Bank XYZ yang telah mengizinkan dan mempermudah penulis untuk melakukan penelitian.
6. Kedua orang tua saya, Eko Yulianto dan Lilis Suswati atas limpahan kasih sayang, doa dan dorongannya selama ini.

Billahitaufiq wal hidayah
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Tangerang, September 2020



(Bobby Alexander)

ABSTRAK

Bisnis perbankan merupakan salah satu bisnis yang selalu mengalami persaingan yang ketat dikarenakan produk yang ditawarkan oleh Bank sejenis dengan Bank lainnya, karena itu Bank membutuhkan strategi pemasaran yang tepat dan kualitas pelayanan yang optimal agar bisa memenangkan persaingan. Selain itu timbul keluhan dari konsumen seperti ketidakpuasan terhadap pelayanan, kecepatan dalam pelayanan, kejelasan informasi produk, kenyamanan tata letak, keramahan para karyawan, dan fasilitas yang tersedia di Bank. Hal-hal demikian mampu memicu ketidakpercayaan dan ketidakpuasan terhadap suatu produk/jasa sehingga konsumen menurun. Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) pada salah satu Bank di Tangerang yaitu PT. Bank XYZ 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 usulan strategi bisnis yang dapat digunakan oleh PT. Bank XYZ dalam memenangkan persaingan bisnis. Usulan yang diberikan yaitu dengan mengurangi harga dan meningkatkan variasi, branding, kebersihan, promosi, dan kemudahan transaksi. itu promosi difokuskan sebagai strategi utama dan dengan menambahkan inovasi seperti sistem hitung mandiri.

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

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENELITIAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	Error! Bookmark not defined.
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	1
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Batasan Masalah.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
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.....	12

2.1.10	Pengertian <i>Blue Ocean Strategy</i>	16
2.1.11	Prinsip-prinsip dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	17
2.1.12	Konsep <i>Blue Ocean Strategy</i>	17
2.1.13	Persaingan Pasar	23
2.1.14	Pengertian Manajemen Strategi Bisnis	23
2.1.15	Penerapan Strategi Bisnis	24
2.2	Kajian Induktif	25
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.....	29
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	Faktor Internal.....	35
4.1.2	Faktor Eksternal	35
4.2	Pengolahan Data.....	38
4.2.1	Uji Kecukupan Data.....	39
4.2.2	Uji Validitas	40
4.2.3	Uji Realibilitas	42
4.2.4	Rekapitulasi Hasil Kuesioner.....	43
4.2.5	Penentuan Nilai <i>Strengths</i> dan <i>Weaknesses</i>	43
4.3	Eksternal <i>Factor Analysis Strategy</i> (EFAS)	45
4.4	Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS).....	47
4.5	Matriks Faktor Persaingan	50
BAB V PEMBAHASAN.....		54
5.1	Analisis Matrik EFAS	54

5.2	Analisis Matrik IFAS	54
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	63
5.6.4	Kanvas Strategi Baru	64
5.6.5	Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru.....	65
5.6.6	Fokus Strategi	70
5.6.7	Gerakan Menjauh (Divergensi)	71
5.6.8	Motto yang Memikat	Error! Bookmark not defined.
BAB VI PENUTUP		76
6.1	Kesimpulan	76
6.2	Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA		78



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Analisis SWOT.....	15
Gambar 2.2 Kerangka Kerja Empat Langkah.....	22
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian.....	33
Gambar 5.1 Posisi Perusahaan Pada Diagam SWOT.....	56
Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal.....	59
Gambar 5.2 Kanvas Strategi Baru.....	64
Gambar 5.3 Perbandingan Strategi Awal dan Baru.....	65



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 PT. Bank XYZ	40
Tabel 4.2 Uji Validitas PT. Bank BCA	41
Tabel 4.3 Uji Reabilitas	42
Tabel 4.4 Rekapitulasi hasil kuisisioner	43
Tabel 4.5 Rekapitulasi hasil kuisisioner.....	43
Tabel 4.6 Penentuan <i>Strength</i> dan <i>Weaknesses</i>	44
Tabel 4.7 Matriks EFAS	45
Tabel 4.8 Matriks EFAS	46
Tabel 4.9 Matriks IFAS	47
Tabel 4.10 Matriks IFAS	49
Tabel 4.11 Matriks Profil Persaingan	50
Tabel 5.1 Data Rekapitulasi Hasil Kuesioner.....	58
Tabel 5.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.....	63
Tabel 5.3 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Faktor yang Diciptakan.....	63
Tabel 5.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru	66

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peningkatan kualitas hidup masyarakat Indonesia merupakan salah satu tujuan yang hendak dicapai dalam pelaksanaan program pembangunan. Meningkatkan kualitas hidup antara lain dengan mewujudkan meningkatnya pendapatan melalui berbagai kegiatan perekonomian. Salah satu sarana yang mempunyai peranan strategis dalam kegiatan perekonomian adalah perbankan. Perbankan salah satu lembaga keuangan yang diharapkan berperan aktif dalam menunjang kegiatan pembangunan nasional maupun regional. Peran itu diwujudkan dalam fungsi utamanya sebagai lembaga atau institusi perantara antara debitur dan kreditur. Dengan demikian, pelaku ekonomi yang membutuhkan dana untuk menunjang kegiatan ekonominya dapat terpenuhi, kegiatan usaha dapat dioperasionalkan dengan baik sehingga perekonomiannya berjalan.

Setiap perusahaan perbankan memiliki tujuan untuk terus bertahan dan berkembang. Saat ini kondisi persaingan bisnis terus meningkat, dengan tumbuhnya perusahaan-perusahaan baru dengan produk sejenis yang mana akan menimbulkan persaingan dalam memperebutkan pangsa pasar dan konsumen. Oleh sebab itu perusahaan diuntut untuk memahami pasar, dimana produk atau jasa akan di tawarkan pada konsumen. Tujuan tersebut akan tercapai jika perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan profit perusahaan. Bagian pemasaran perusahaan memiliki peranan penting untuk dapat menganalisa dan menerapkan strategi yang tepat untuk dapat menciptakan peluang yang ada di pasar, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan tersebut.

Strategi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana strategi merupakan suatu cara mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. Menurut Mudrajad Kuncoro (2006)

Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.

Menurut Kotler dan Amstrong (2012:29), "*Marketing as the process by which companies create value for customers and build strong customer relationship in order to capture value from sutomers in return*", artinya menyatakan bahwa pemasaran sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalan.

Strategi pemasaran memiliki peranan penting dalam merealisasikan rencana usaha untuk mencapai keberhasilan usaha. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan ingin mempertahankan dan meningkatkan penjualan produk atau jasa. Dengan melakukan penerapan strategi pemasaran yang tepat melalui pemanfaatan peluang dalam meningkatkan penjualan, sehingga posisi perusahaan dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan. Strategi pemasaran harus dapat memberi gambaran yang jelas tentang kegiatan yang akan dilakukan perusahaan untuk menciptakan peluang dan memaksimalkan setiap peluang yang ada.

Untuk dapat bertahan dan terus berkembang tentunya industri perbankan tak lepas dari strategi pemasaran dan kualitas pelayanan yang optimal. Artinya keberhasilan sebuah industri keuangan dalam memenangkan persaingan ditentukan oleh penerapan srategi pemasaran yang tepat serta hubungan baik yang dijalin dengan konsumen. Hubungan baik akan tercipta bila sebuah industri keuangan mampu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dan keinginan 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 industri keuangan untuk memberikan kepuasan bagi pelanggannya adalah dengan kualitas pelayanan yang baik, begitu pula dengan PT. Bank XYZ, Tbk semakin ketatnya persaingan Industri keuangan 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 industri keuangan ini adalah (*Blue Ocean Strategi*) Samudra Biru sudah banyak diterapkan di perusahaan-perusahaan 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).

12 Rumusan Masalah

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

1. Apa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Bank XYZ berdasarkan Blue Ocean Strategy?
2. Bagaimana rancangan strategi yang tepat untuk diterapkan sebagai strategi bisnis PT. Bank XYZ berdasarkan Blue Ocean Strategy ?

13 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Bank XYZ berdasarkan Blue Ocean Strategy.
2. Untuk merancang strategi yang tepat untuk diterapkan sebagai strategi bisnis PT. Bank XYZ berdasarkan Blue Ocean Strategy.

14 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.

15 Batasan Masalah

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

1. Penelitian dilakukan di salah satu cabang dari PT. Bank XYZ yang ada di Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten.
2. Penelitian dilakukan pada nasabah Bank XYZ secara online menggunakan google form dikarenakan kondisi pandemi COVID-19.
3. Penelitian ini menggunakan metode *Blue Ocean Strategy*.

16 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

21 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/kelamahan 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.
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (<i>value-cost</i>)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya

<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
<i>trade-off</i>)	
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.

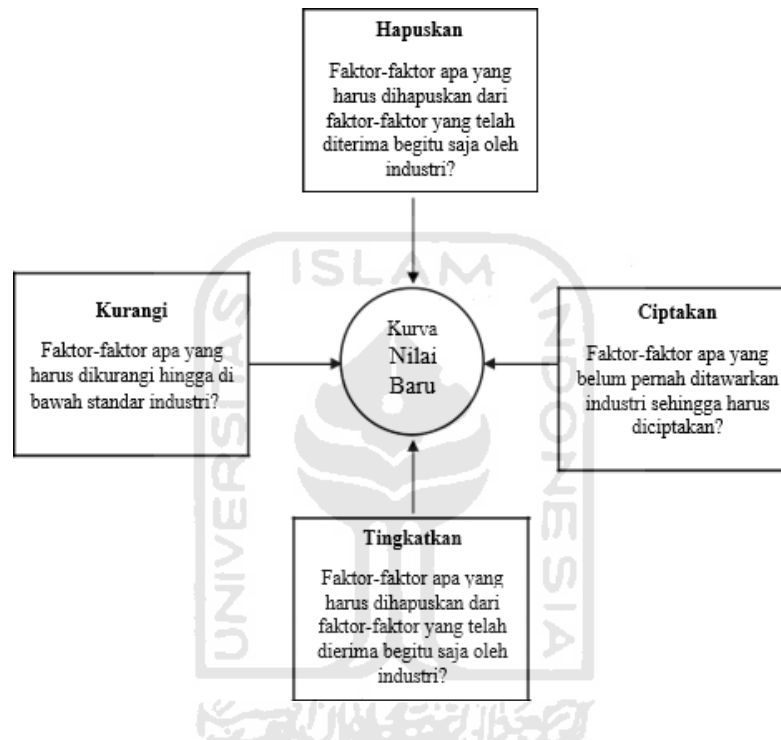
2. Kerangka Kerja Empat Langkah Kerangka Kerja Empat Langkah (four actions framework) dikembangkan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Dapat diartikan juga bahwa Kerangka Kerja Empat Langkah merupakan alat untuk memperoleh big value berbasis *lower cost* dan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

22 Kajian Induktif

1. Jurnal karya Ratnasasi, Srikandi Kumadji, dan Edy Yulianto (2016) tentang penerapan Blue Ocean Strategy dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing pada Waroeng Steak and Shake cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang. mendeskripsikan penerapan *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudra Biru) dalam meningkatkan keunggulan bersaing serta untuk mengetahui kondisi Lingkungan Eksternal dan Internal melalui Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) pada Waroeng Steak and Shake. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan jenis penelitian dan tujuannya, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa Waroeng Steak and Shake telah menerapkan BOS dengan cara membuka pasar baru dalam industri rumah makan khususnya *steak*. Keunggulan bersaing Waroeng Steak and Shake didapat melalui strategi harga yang murah sehingga mampu menjangkau pangsa pasar yang lebih luas. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Waroeng Steak and Shake yang merupakan *spiritual company* memiliki orientasi yang berbeda dalam menjalankan bisnisnya, yaitu untuk berbisnis sekaligus berdakwah. Hal ini membuat Waroeng Steak and Shake tidak mengikuti jalannya persaingan. Strategi harga yang murah merupakan salah satu upaya Waroeng Steak and Shake agar *steak* dapat dinikmati semua kalangan konsumen, sehingga menjadikannya sebagai gaya hidup. Pada akhirnya, membuat Waroeng Steak and Shake dapat menjangkau konsumen lebih luas.
2. 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*.

3. 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.

4. Jurnal berjudul *Blue Ocean Strategy* terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit yang dibuat Arief Rachman S, Sugih Arto Pujanggoro, 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.
5. Jurnal berjudul Penentuan Strategi Persaingan Penjualan Automatic Tank Gauging karya Nissyia 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

31 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah strategi yang diterapkan oleh PT. Bank XYZ dalam menjangkau dan menjaga konsumen. Serta mencari peluang untuk mendapatkan konsumen baru.

32 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.

33 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 PT. Bank XYZ yang beralamatkan di Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten. 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.

34 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 PT. Bank XYZ. 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.
3. Membuat kuesioner daftar pertanyaan dan disebar ke responden dalam hal ini nasabah dari PT. Bank XYZ.
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.

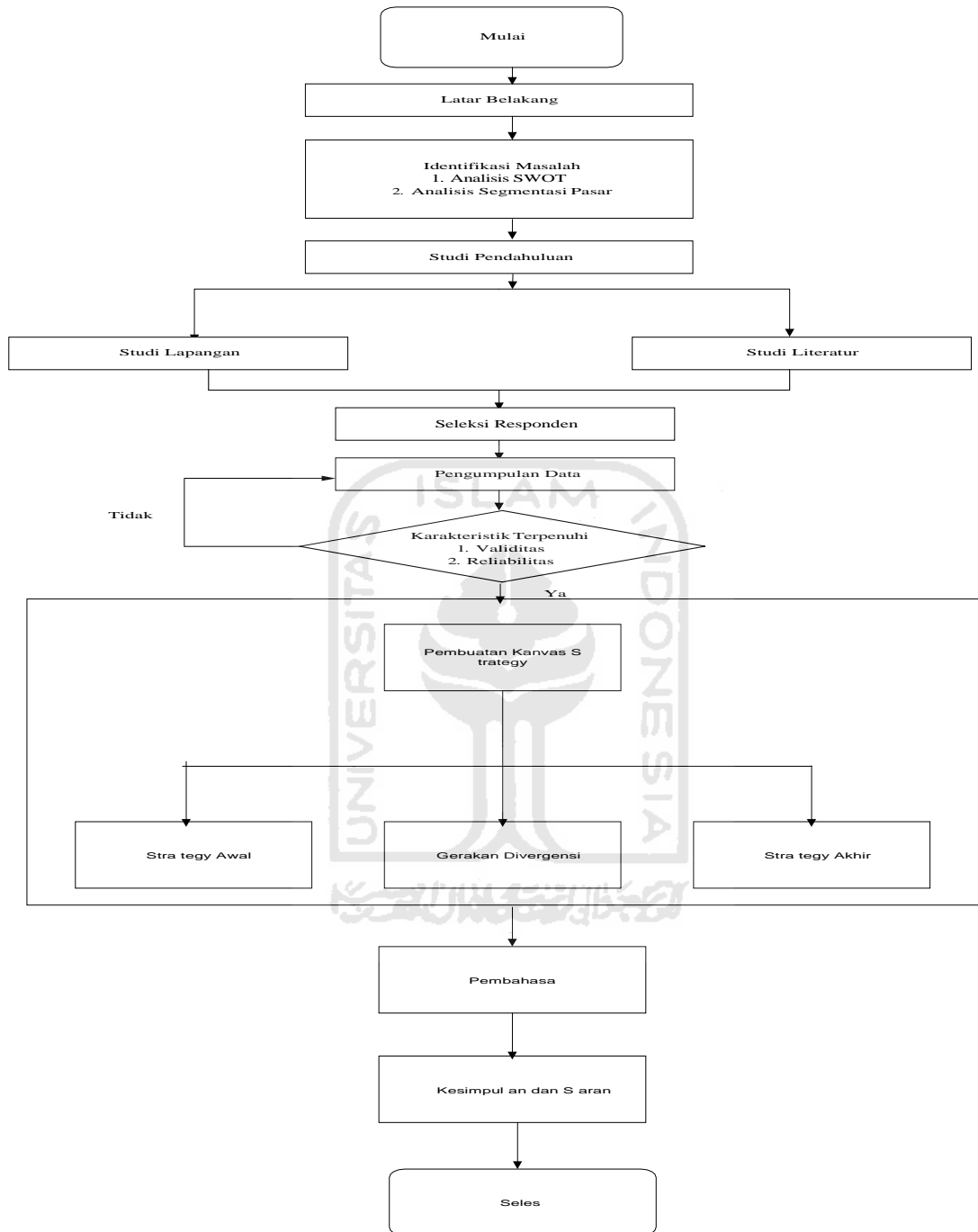
3.4.3 Kesimpulan dan Saran

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 PT. Bank XYZ untuk penyelesaian permasalahan.



35 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian

36 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 perbankan.



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

41 PENGUMPULAN DATA

4.1.1 Faktor Internal

PT. Bank XYZ merupakan salah satu perusahaan perbankan di Indonesia dalam bidang industri keuangan, cabang PT. Bank XYZ yang terletak di Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten. Waktu pelayanan PT. Bank XYZ dilakukan pada hari senin sampai dengan jum'at dimulai pada pukul 8.00 WIB sampai dengan pukul 15.00 WIB. Menurut penjelasan dari pengelola/manajemen, Pada produk asuransinya PT. Bank XYZ bekerjasama dengan salah satu perusahaan asuransi kesehatan. Untuk saat PT. Bank XYZ memiliki sekitar 850 kantor cabang yang tersebar di 34 provinsi di Indonesia.

4.1.2 Faktor Eksternal

Faktor Eksternal Faktor eksternal adalah semua kejadian diluar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Williams, 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 Tangerang merupakan daerah yang potensial dengan banyaknya infrastruktur yang ada seperti perumahan (Serpong garden, Paramount Serpong, BSD City, Lippo vilagge, Summarecon Serpong, dll.) dan pusat perbelanjaan (AEON Mall BSD, Summarecon Digital Center, Summarecon Mall Serpong 1&2, Supermall Karawaci, Q Big Mall BSD, dan Ecoplaza Citra Raya Cikupa.), serta beberapa indsutri manufaktur dan jasa.

b. Pemerintahan

Pemerintah Kabupaten Tangerang pada tahun 2011 memiliki anggaran belanja mencapai 2.027 triliun rupiah untuk membiyayai pembangunan wilayah dan memiliki pendapatan asli daerah yang menyumbang sebesar 665 milyar rupiah serta pendapatan daerah yang sah yang menyumbang sebesar 270,6 milyar rupiah atau sekitar 12,17 persen terhadap pendapatan daerah wilayah ini.

c. Politik

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

d. Sosial

Masyarakat Kabupaten Tangerang memiliki kehidupan sosial yang tinggi. Masyarakat Tangerang juga dikenal ramah oleh para pendatang. Hal tersebut memberikan sisi positif dalam meningkatkan minat pendatang untuk datang ke kabupaten Tangerang.

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.

Masuknya pendatang baru kurang relevant karena sulit untuk masuk pada pasar industri keuangan yang membutuhkan modal besar.

b. Tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada.

Banyaknya jumlah perusahaan perbankan yang ada di kabupaten Tangerang membuat konsumen dapat memilih sesuai dengan selera dan kebutuhan masing masing.

c. Tekanan dari produk pengganti.

Ada banyak penyedia layanan keuangan yang ada di Tangerang. Memungkinkan para konsumen berganti ganti produk layanan sesuai dengan kebutuhan.

d. Kekuatan tawar menawar pembeli.

Produk atau penyedia bisnis perbankan di Tangerang tidak memiliki harga atau biaya yang berbeda jauh, sehingga konsumen dapat dengan mudah berganti layanan (asuransi) jika dengan biaya atau premi yang hampir sama namun uang pertanggungn lebih besar

e. Kekuatan tawar menawar pemasok.

Produk jasa asuransi tidak memiliki pemasok

42 Pengolahan Data

A. Faktor Eksternal

Dari penjelasan tentang faktor eksternal sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa indikator yang menjadi peluang dan ancaman dari PT. Bank XYZ, yaitu:

1. Indikator Peluang
 - a. Banyak investor yang datang ke Tangerang.
 - b. Lokasi strategis di dekat area perbelanjaan dan industri bisnis.
 - c. Pangsa Pasar yang Luas
 - d. 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. Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.

B. Faktor Internal

Dalam penelitian ini terdapat 11 variabel yang dicantumkan dalam kuisisioner, antara lain :

1. X1 : Harga Produk
2. X2 : Variasi Produk
3. X3 : Kualitas Produk
4. X4 : Branding
5. X5 : Kapasitas Memadai
6. X6 : Kebersihan dan Kerapian
7. X7 : Kecepatan Respon Pelayanan
8. X8 : Keramahan Pelayanan
9. X9 : Kenyamanan Tempat
10. X10 : Promosi
11. X11 : Kemudahan Transaksi

Dari 11 variabel tersebut selanjutnya akan disebarakan kepada customer. Hasil dari kuisisioner tersebut digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari PT. Bank XYZ. 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 nasabah adalah 50. Rumus yang digunakan untuk uji kecukupan data Wiratna Sujarweni (2014) yaitu rumus Slovin's Formula adalah :

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

Keterangan:

N: jumlah kuesioner

e: error yang diharapkan

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

$$n = \frac{44}{1 + 0,05^2}$$

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

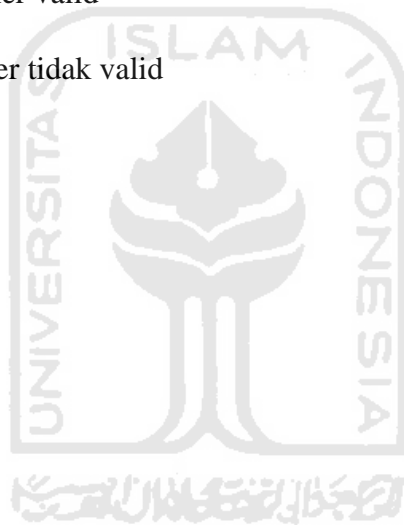
$\alpha : 0,05$

df : $N-2 = 48$

Keterangan :

α : signifikansi

df : derajat kebebasan



Tabel 4.1 Uji Validitas PT. Bank XYZ

Variabel	t tabel	t hitung	Keterangan
X ₁	1,677	2,993	Valid
X ₂	1,677	3,921	Valid
X ₃	1,677	2,408	Valid
X ₄	1,677	4,200	Valid
X ₅	1,677	2,408	Valid
X ₆	1,677	3,571	Valid

Variabel	t tabel	t hitung	Keterangan
X ₇	1,677	2,589	Valid
X ₈	1,677	2,474	Valid
X ₉	1,677	5,255	Valid
X ₁₀	1,677	3,320	Valid
X ₁₁	1,677	3,156	Valid

Dari uji validitas dengan menggunakan software Microsoft Excel didapatkan bahwa 11 variabel pada PT. Bank XYZ adalah valid karena t hitung > t tabel.

Tabel 4.2 Uji Validitas PT. Bank BCA

Variabel	t tabel	t hitung	Keterangan
X ₁	1,677	3,708	Valid
X ₂	1,677	3,191	Valid
X ₃	1,677	2,884	Valid
X ₄	1,677	4,462	Valid
X ₅	1,677	2,415	Valid
X ₆	1,677	2,666	Valid
X ₇	1,677	2,904	Valid
X ₈	1,677	2,397	Valid
X ₉	1,677	3,313	Valid
X ₁₀	1,677	3,808	Valid
X ₁₁	1,677	2,779	Valid

Dari uji validitas dengan menggunakan software Microsoft Excel didapatkan bahwa 11 variabel pada PT. Bank BCA adalah valid karena t hitung > t tabel.

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 PT. Bank XYZ dan PT. Bank BCA

Perusahaan	t-hitung	t-tabel	Keterangan
PT. Bank XYZ	0,565	0,278	Reliabel
PT. Bank BCA	0,285	0,278	Reliabel

Dengan menggunakan Software Microsoft Excel data dikatakan reliabel jika nilai dari t-hitung > t-tabel .

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:

$$\frac{\sum}{N}$$

Keterangan :

-

N : jumlah responden

Sehingga didapatkan bobot rata-rata sebagai berikut :

Tabel 4.4 Rekapitulasi hasil kuisisioner PT. Bank XYZ

X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁
3,46	3,44	3,56	2,46	3,56	3,48	3,62	3,40	3,58	2,42	3,42

Tabel 4.5 Rekapitulasi hasil kuisisioner PT. Bank BCA

X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁
3,22	3,54	3,32	3,62	3,54	3,52	3,56	3,30	3,40	3,42	3,76

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 PT.

Bank XYZ lebih unggul daripada PT. Bank BCA maka variabel itu akan dijadikan strength sedangkan apabila PT. Bank BCA lebih unggul daripada PT. Bank XYZ, maka variabel tersebut dijadikan sebagai *weaknesses*.

Tabel 4.6 Penentuan *Strength* dan *Weaknesses*

Variabel	PT. Bank XYZ	PT. Bank BCA	Keterangan
X ₁	3,46	3,22	<i>Strengths</i>
X ₂	3,44	3,54	<i>Weaknesses</i>
X ₃	3,56	3,32	<i>Strengths</i>
X ₄	2,46	3,62	<i>Weaknesses</i>
X ₅	3,56	3,54	<i>Strengths</i>
X ₆	3,48	3,52	<i>Weaknesses</i>
X ₇	3,62	3,56	<i>Strengths</i>
X ₈	3,40	3,30	<i>Strengths</i>
X ₉	3,58	3,40	<i>Strengths</i>
X ₁₀	2,42	3,42	<i>Weaknesses</i>
X ₁₁	3,42	3,76	<i>Weaknesses</i>

Dari data tersebut maka dapat diketahui kekuatan dan kelemahan dari PT. Bank XYZ. Untuk nilai strength PT. Bank XYZ ada di variabel 1, 3, 5, 7, 8, dan 9 yaitu Harga Produk, Kualitas Produk, Kapasitas Tempat, Kecepatan Respon Pelayanan, Keramahan, dan Kenyamanan Tempat. Untuk nilai weaknesses dari PT. Bank XYZ ada di variabel 2, 4, 6, 10, dan 11 yaitu Variasi Produk, Branding, Kebersihan dan Kerapihan, Promosi, dan Kemudahan Transaksi.

43 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 PT. Bank XYZ

No	Faktor-faktor strategi eksternal (peluang) PT. Bank XYZ	Bobot	Rating	Score
1	Banyak investor yang datang ke Tangerang.	0,15	3	0,45
2	Lokasi strategis di dekat area perbelanjaan dan industri.	0,1	2	0,2
3	Pangsa Pasar yang Luas	0,1	2	0,2
4	Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan pelayanan.	0,15	3	0,45
Jumlah		0.5		1.3

No	Faktor-faktor strategi eksternal (ancaman) PT. Bank XYZ	Bobot	Rating	Score
1	Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.	0,2	2	0.4
2	Diskon, promo, dan hadiah yang diberikan oleh pesaing.	0.1	3	0,3
3	Konsumen yang kritis akan produk yang dihasilkan.	0.1	3	0,3

4	Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit	0.1	4	0,4
Jumlah		0.5		1.4
Total		1		2.7

Dari hasil tabel di atas didapatkan hasil EFAS peluang dan juga ancaman dari PT. Bank XYZ terdapat empat faktor strategi eksternal peluang dengan jumlah bobot sebesar 0.5 dengan jumlah score sebesar 1.3. Untuk PT. Bank XYZ didapatkan hasil 4 faktor strategi eksternal ancaman jumlah bobot 0.5 dengan jumlah score 1.4. Total dari jumlah EFAS peluang dan ancaman di PT. Bank XYZ didapatkan hasil total bobot bernilai 1 dengan jumlah score sebesar 2.7.

Tabel 4.8 Matriks EFAS PT. Bank BCA

No	Faktor-faktor strategi eksternal (peluang) PT. Bank BCA	Bobot	Rating	Score
1	Banyak investor yang datang ke Tangerang.	0.2	4	0.8
2	Lokasi strategis di dekat area perbelanjaan dan industri.	0.1	3	0.3
3	Pangsa Pasar yang Luas	0.2	3	0.6
4	Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan pelayanan.	0.2	4	0.8
Jumlah		0.7		2,5
Faktor-faktor strategi eksternal (ancaman) PT. Bank BCA		Bobot	Rating	Score
1	Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.	0.1	3	0.3
2	Diskon, promo, dan hadiah yang diberikan oleh pesaing.	0.1	4	0.4
3	Konsumen yang kritis akan produk yang dihasilkan.	0.1	3	0.3
4	Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit	0.1	4	0.4
Jumlah		0.3		1
Total		1		3,5

Dari hasil tabel di atas didapatkan hasil EFAS peluang dan juga ancaman dari PT. Bank BCA terdapat empat faktor strategi eksternal peluang dengan jumlah bobot sebesar 0.7 dengan jumlah score sebesar 2,5. Untuk EFAS PT. Bank BCA didapatkan hasil empat faktor strategi eksternal ancaman jumlah bobot 0.3 dengan jumlah score 1. Total dari jumlah EFAS peluang dan ancaman di PT. Bank BCA didapatkan hasil total bobot bernilai 1 dengan jumlah score sebesar 3,5.

44 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 PT. Bank XYZ

No	Faktor-faktor strategi internal (kekuatan) PT. Bank XYZ	Bobot	Rating	Score
1	Harga produk yang ada di PT. Bank XYZ	0.1	2	0.2
2	Kualitas produk yang ada di PT. Bank XYZ	0.15	3	0.45

No	Faktor-faktor strategi internal (kekuatan) PT. Bank XYZ	Bobot	Rating	Score
3	Ketersediaan Kapasitas tempat yang ada di PT. Bank XYZ	0.05	2	0.1
4	Kecepatan respon pelayanan yang di berikan oleh PT. Bank XYZ	0.1	3	0.3
5	Keramahan pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank XYZ	0.1	3	0.3
6	Kenyamanan tempat yang ada di PT. Bank XYZ	0.05	2	0.1
	Jumlah	0.5		1.45

No	Faktor-faktor strategi internal (kelemahan) PT. Bank XYZ	Bobot	Rating	Score
1	Variasi produk yang ditawarkan di PT. Bank XYZ	0.1	3	0.3
2	Branding yang dilakukan oleh PT. Bank XYZ	0.1	3	0.3
3	Kebersihan dan kerapihan yang ada di di PT. Bank XYZ	0.05	3	0.15
4	Promosi yang dilakukan PT. Bank XYZ	0.1	2	0.2
5	Kemudahan transaksi diberikan oleh PT. Bank XYZ	0.1	2	0.2
	Jumlah	0.45		1,15
	Total	1		2.6

Dari hasil tabel di atas didapatkan hasil IFAS kekuatan dan kelemahan dari PT. Bank XYZ, terdapat 6 faktor strategi kekuatan dengan jumlah bobot sebesar 0.55 dengan jumlah score sebesar 1.45 Untuk faktor-faktor strategi kelemahan PT. Bank XYZ terdapat 5 faktor dengan jumlah bobot sebesar 0.45 dengan jumlah score sebesar 1.15.

Tabel 4.10 Matriks IFAS PT. Bank BCA

Faktor-faktor strategi internal (kelemahan) PT. Bank BCA		Bobot	Rating	Score
	BCA			
1	Variasi produk yang ditawarkan di PT. Bank BCA	0.1	3	0.3
2	Branding yang ada di PT. Bank BCA	0.1	4	0.4
3	Kebersihan dan kerapihan yang ada di PT. Bank BCA	0.05	3	0.15
4	Promosi yang dilakukan oleh PT. Bank BCA	0.1	3	0.3
5	Kemudahan transaksi yang diberikan oleh PT. Bank BCA	0.1	4	0.4
Jumlah		0.5		1.55
Faktor-faktor strategi internal (kekuatan) PT. Bank BCA		Bobot	Rating	Score
No	BCA			
1	Harga produk yang ada di PT. Bank BCA	0,1	3	0,3
2	Kualitas produk yang ada di PT. Bank BCA	0,15	3	0,45
3	Kapasitast tempat di PT. Bank BCA	0,05	3	0,15
4	Kecepatan respon pelayanan yag diberikan oleh di PT. Bank BCA	0,1	3	0,3
5	Keramahan pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank BCA	0,1	3	0,3
6	Kenyaman tempat yang ada di PT. Bank BCA	0,05	3	0,15
Jumlah		0,5		1,65
Total		1		3,2

Dari hasil tabel di atas didapatkan hasil IFAS kekuatan dan kelemahan dari PT. Bank BCA, terdapat 6 faktor strategi kelemahan dari PT. Bank BCA dengan jumlah bobot sebesar 0.45 dengan jumlah score sebesar 1,65. Untuk faktor-faktor strategi kekuatan PT. Bank BCA terdapat 5 faktor dengan jumlah bobot sebesar 0,45 dengan jumlah score sebesar 1,55.

45 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	PT. Bank XYZ		PT. Bank BCA	
			Rating	Score	Rating	Score
1	Harga produk	0.1	3	0.3	2	0.2
2	Variasi produk	0.1	2	0.2	3	0.3
3	Kualitas Produk	0.15	3	0.45	2	0.3
4	Branding Produk	0.1	2	0.2	4	0.4
5	Kapasitas	0.05	3	0.15	2	0.1
6	Kebersihan dan Kerapihan	0.05	2	0.1	3	0.15
7	Kecepatan respon	0.1	3	0.3	2	0.2
8	Keramahan pelayanan	0.1	3	0.3	2	0.2
9	Kenyamana tempat	0.05	3	0.15	2	0.1
10	Promosi yang dilakukan	0.1	2	0.2	4	0.4

No	Faktor strategi	Bobot	PT. Bank XYZ		PT. Bank BCA	
			Rating	Score	Rating	Score
11	Kemudahan transaksi	0.1	2	0.2	3	0.3
TOTAL		1		2.55		2.65



BAB V

PEMBAHASAN

51 Analisis Matrik EFAS

Pada Matrik EFAS dapat dilihat bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi peluang dan ancaman dari PT. Bank XYZ.

- a. Peluang yang dapat dimanfaatkan PT. Bank XYZ yaitu adalah :
 1. Banyak investor yang datang ke daerah Tangerang
 2. Lokasi Strategis di dekat area pusat perbelanjaan dan industri
 3. Pangsa Pasar yang Luas.
 4. Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan pelayanan.
- b. Ancaman yang harus diwaspadai oleh PT. Bank XYZ yaitu adalah :
 1. Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.
 2. Promosi seperti *cashback* dan hadiah yang ditawarkan oleh pesaing.
 3. Kosumen yang semakin kritis akan produk yang ditawarkan.
 4. Persaingan harga dengan pesaing yang semakin sengit.

52 Analisis Matrik IFAS

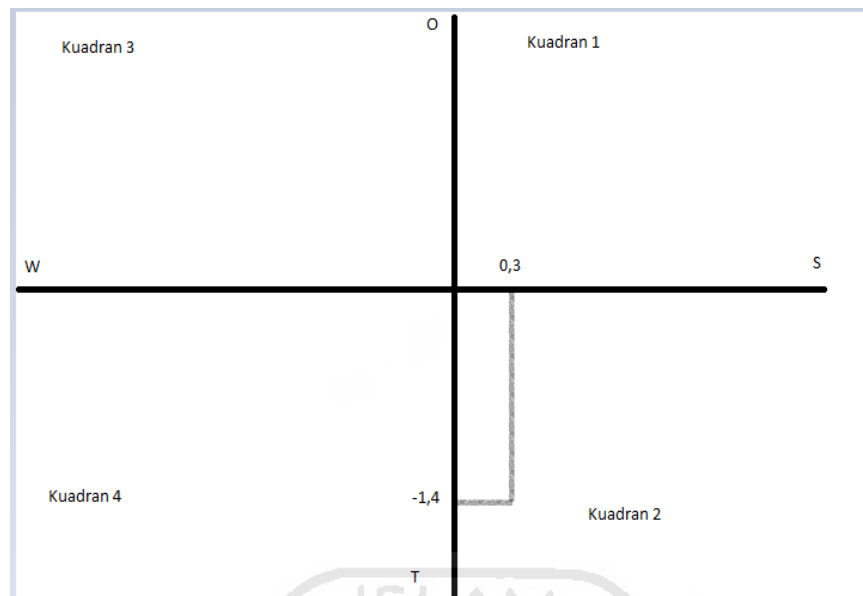
Dari Matrik IFAS dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari PT. Bank XYZ.

- a. Keunggulan dari PT. Bank XYZ :

1. Harga produk yang dijual PT. Bank XYZ.
 2. Kualitas produk di PT. Bank XYZ.
 3. Kapasitas tempat layanan di PT. Bank XYZ
 4. Kecepatan respon pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank XYZ
 5. Keramahan pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank XYZ
 6. Kenyamanan tempat yang diberikan oleh PT. Bank XYZ.
- b. Kelemahan PT. Bank XYZ :
1. Variasi produk yang kurang dari pesaing
 2. Branding produk yang ada PT. Bank XYZ.
 3. Kebersihan dan kerapihan dari PT. Bank XYZ.
 4. Promosi yang kurang dari pesaing yang diberikan oleh PT. Bank XYZ.
 5. Kemudahan transaksi yang ada di PT. Bank XYZ.

53 Pendekatan Kuantitatif

Berdasarkan hasil perhitungan antara selisih skor antara kekuatan dan kelemahan dari matrik IFAS yaitu total skor dari kekuatan yaitu 1,45 dan dari kelemahan yaitu 1,15 sehingga didapatkan selisih 0,3 (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 2,7 sehingga diperoleh selisih -1,4 (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.

54 Analisis Matrik Profil Persaingan

Dari matrik profil persaingan didapatkan total skor dari PT. Bank XYZ sebesar 2,55 sedangkan pada PT. Bank BCA sebagai pesaing mendapatkan skor 2,65. Dari hasil tersebut dapat dilihat posisi perusahaan berada sedikit di bawah pesaing. PT. Bank XYZ masih kalah unggul secara strategi internal dibandingkan PT. Bank BCA.

55 Analisis Data Kuesioner

Pada penelitian kali ini kuesioner yang digunakan yaitu sebanyak 50 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 PT. Bank XYZ

- X₁ : Harga (3,46)
- X₃ : Kualitas produk (3,56)
- X₅ : Kapasitas tempat (3,56)
- X₇ : Kecepatan respon pelayanan (3,62)
- X₈ : Keramahan pelayanan (3,40)
- X₉ : Kenyamanan tempat (3,58)

b. Variabel yang menjadi kelemahan PT. Bank XYZ

- X₂ : Variasi produk (3,44)
- X₄ : Branding (2,46)
- X₆ : Kebersihan dan Kerapihan (3,48)
- X₁₀ : Promosi yang dilakukan (2,42)
- X₁₁ : Kemudahan transaksi (3,42)

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 PT. Bank XYZ dengan PT. Bank BCA 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).

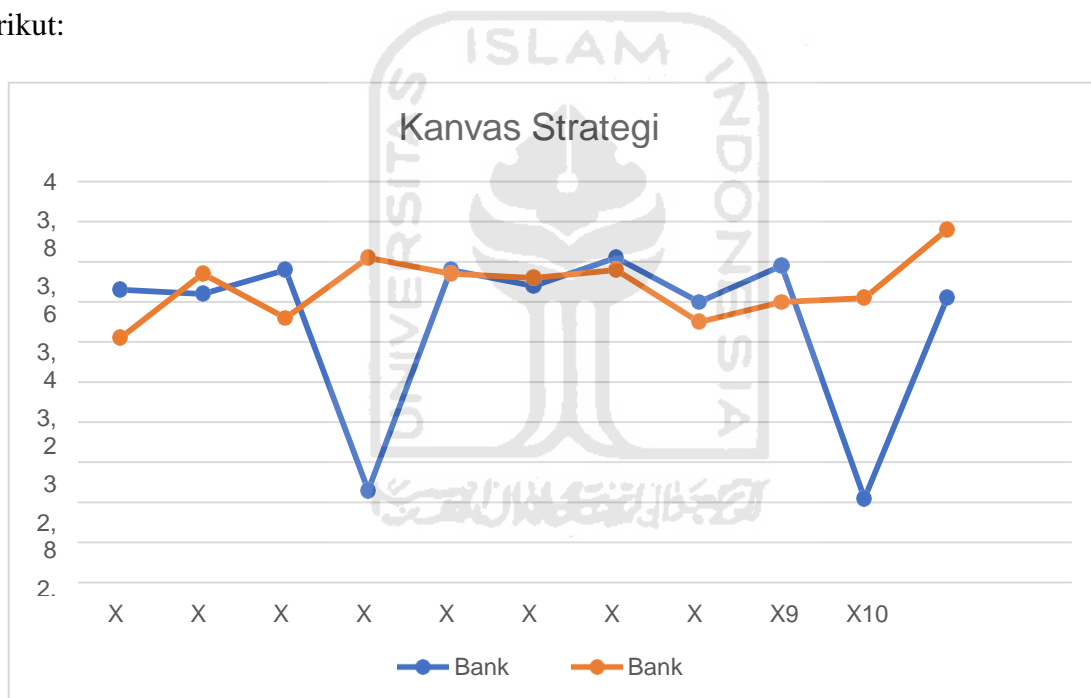
Pada kanvas strategi awal yaitu menggunakan data rekapitulasi hasil kuesioner, adapun data yang digunakan pada kanvas awal ini adalah :

Tabel 5.1 Data Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Variabel	PT. Bank XYZ	PT. Bank BCA
X ₁	3,46	3,22
X ₂	3,44	3,54
X ₃	3,56	3,32
X ₄	2,46	3,62

Variabel	PT. Bank XYZ	PT. Bank BCA
X ₅	3,56	3,54
X ₆	3,48	3,52
X ₇	3,56	3,56
X ₈	3,40	3,30
X ₉	3,58	3,40
X ₁₀	2,42	3,42
X ₁₁	3,42	3,76

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 : Branding perusahaan

- X5 : Ketersediaan kapasitas
- X6 : Kebersihan dan kerapihan
- X7 : Kecepatan respon
- X8 : Keramahan yang diberikan
- X9 : Kenyamanan tempat
- X10 : Promosi yang diberikan
- X11 : 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 dibeberapa variabel yang menandakan bahwa perusahaan berada pada posisi *Red Ocean* yang dimana terjadi persaingan yang sangat tinggi antara perusahaan perbankan. 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 PT. Bank XYZ memiliki fokus nilai yang sama dengan PT. Bank BCA sebagai pesaing. Berdasarkan grafik kanvas strategi awal, rata-rata variabel pada branding dan promosi produk yaitu 2,46 dan 2,42 pada PT. Bank XYZ masih jauh dibawah PT. Bank BCA. Sementara rata-rata untuk variabel kualitas produk dan kenyamanan pelayanan yaitu 3,56 dan 3,58 sedikit diatas PT. Bank BCA. 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 perbankan, 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

Pada faktor yang dapat dikurangkan yaitu faktor harga produk, dengan mengurangi biaya yang dikeluarkan nasabah tentunya akan membah nilai produk sehingga dapat menarik minat calon nasabah baru dan jumlah pengurangan harga sesuai dengan ketentuan dari perusahaan sehingga tidak merugikan perusahaan.

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 PT. Bank XYZ masih kalah bersaing dengan nama-nama besar bank lain yang ada di Indonesia khususnya wilayah Tangerang. Dengan meningkatkan *branding* maka dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. PT. Bank XYZ akan dikenal luas oleh berbagai kalangan masyarakat

positif bagi perusahaan karena akan membuat meningkatnya minat konsumen.

lain.

b. Promosi

Untuk saat ini promosi yang dilakukan masih terasa kurang. 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 memberikan promosi berupa hadiah, dengan begitu maka promosi perlu untuk ditingkatkan dengan tujuan menarik minat calon nasabah baru.

c. 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 meningkatkan sistem *mobile-banking* agar lebih mudah digunakan serta menambah jumlah *ATM* yang ada.

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 dibaningkan pesaing. Adapun faktor yang diciptakan antara lain :

a. Sistem hitung mandiri

Dengan menambahkan sistem hitung tabungan dan asuransi mandiri, maka nasabah dan calon nasabah tidak usah menghabiskan waktu untuk pergi ke cabang bank untuk bertannya tentang perhitungan bunga tabungan, investasi, dan tunjangan asuransi. Nasabah juga bisa mendapatkan informasi tentang mana produk yang lebih bermanfaat untuk nasabah dengan menggunakan sistem tersebut.

5.6.3 Skema Kerangka Kerja

Tabel 5.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

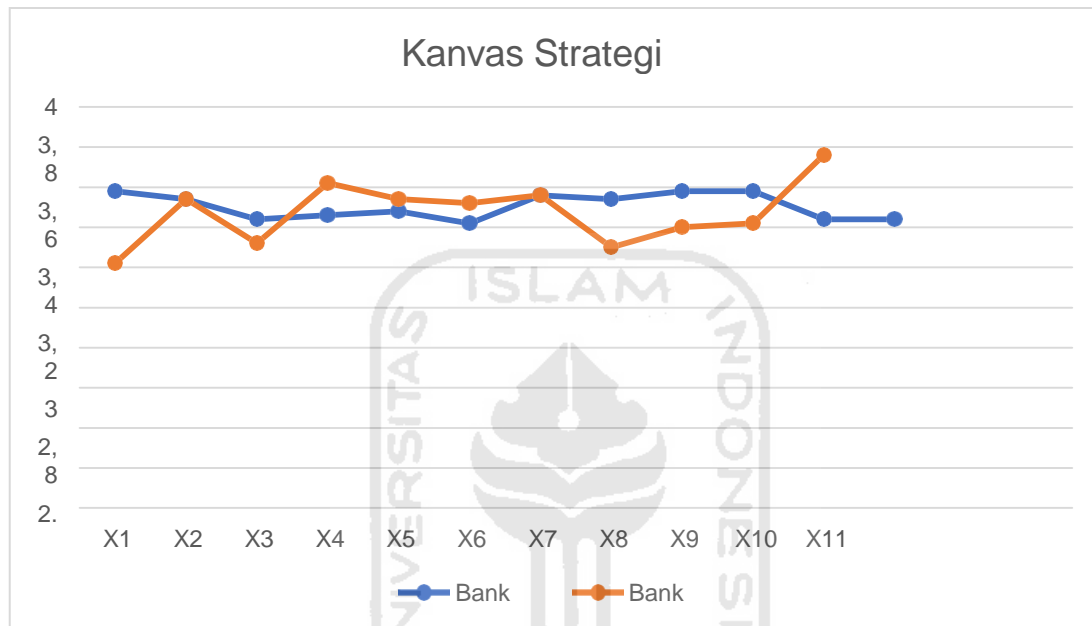
Hapuskan (<i>Eliminate</i>)	Kurangi (<i>Reduce</i>)
-	Harga
Tingkatkan (<i>Rise</i>)	Ciptakan (<i>Create</i>)
Branding	Sistem Hitung Mandiri
Promosi	
Kemudahan transaksi	

Tabel 5. 3 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Faktor yang Diciptakan

Sistem Hitung Mandiri (X ₁₂)
3,44

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:



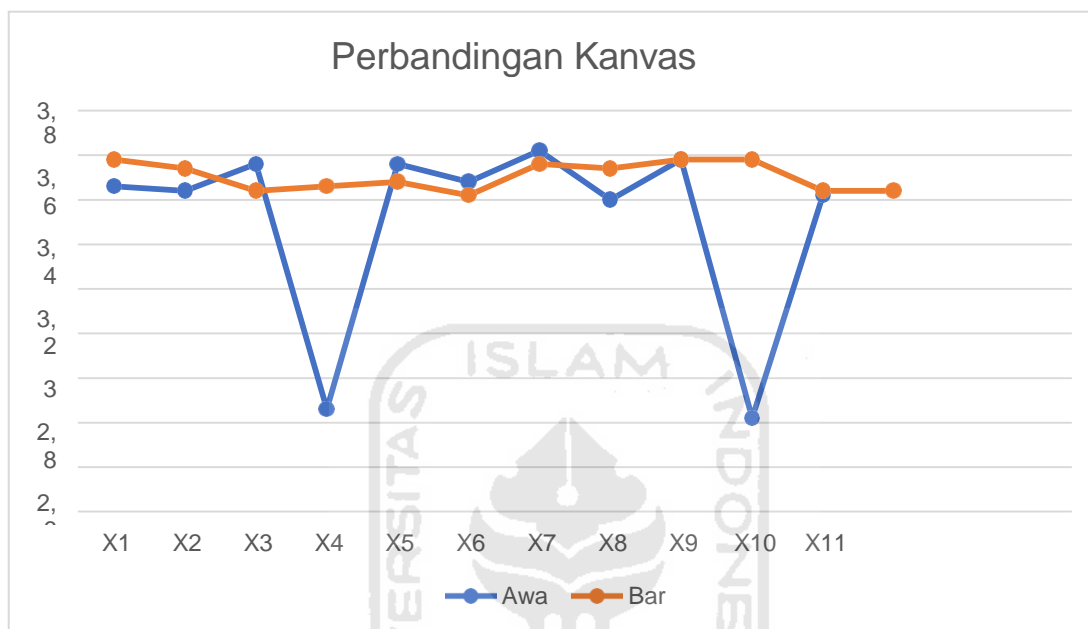
Gambar 5.2 Kanvas Strategi Baru

Keterangan atribut :

1. X1 : Harga produk
2. X2 : Variasi produk
3. X3 : Kualitas Produk
4. X4 : Branding perusahaan
5. X5 : Ketersediaan kapasitas
6. X6 : Kebersihan dan kerapihan
7. X7 : Kecepatan respon
8. X8 : Keramahan yang diberikan
9. X9 : Kenyamanan tempat
10. X10 : Promosi yang diberikan
11. X11 : Kemudahan transaksi

12. X12 : Sistem Hitung Mandiri

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 sistem hitung mandiri (X12). Variabel tersebut adalah strategi usulan yang dapat dilakukan oleh PT. Bank XYZ dalam meningkatkan daya saingnya dengan pesaing-pesaingnya berdasarkan metode samudera biru.

Tabel 5.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru

1	Harga	Kurva pada kanvas strategi awal menunjukkan nilai bahwa rata-rata responden merasa puas terhadap penawaran harga yang ditawarkan 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	<i>Reduce</i>	Untuk saat mendatang PT. Bank XYZ perlu melakukan tindakan perbaikan pada variabel ini, meskipun pada variabel ini berada 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, PT. Bank XYZ 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 sedikit dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan variasi produk yang ada di PT. Bank XYZ sedikit kurang dari pesaing.	<i>raise</i>	Variabel ini termasuk yang harus ditingkatkan pada PT. Bank XYZ, perlu menambahkan lagi produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen agar bisa menjauh dari pesaing.

- | | | | |
|---|-----------------|--|---|
| 3 | Kualitas | <p>Pada hasil kuesioner menunjukkan bahwa kualitas produk PT. Bank XYZ berada diatas dari pesaing dan tidak perlu ditingkatkan lagi namun perlu dipertahankan dan dijaga pada variabel ini.</p> | <p>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.</p> |
| 4 | <i>Branding</i> | <p>Pada Kanvas Strategi Awal <i>Raise branding</i> PT. Bank XYZ berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan pesaing telah lebih dahulu membuka usaha di bidang perbankan dan sering melakukan promosi di berbagai media.</p> | <p><i>Branding</i> dari PT. Bank XYZ 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> merupakan salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen kepada perusahaan. Dengan dilakukan penguatan <i>branding</i> maka dapat berdampak meningkatkan daya beli konsumen pada perusahaan.</p> |
| 5 | Kapasitas | <p>Pada hasil kuesioner menunjukkan bahwa kapasitas yang dimiliki oleh Bank XYZ melebihi dari pesaing, sehingga tidak perlu untuk di tingkatkan lagi.</p> | <p>Pertahankan kapasitas tempat pelayanan sehingga konsumen tetap merasa nyaman bertransaksi di PT.Bank XYZ.</p> |

6	Kebersihan	Pada hasil kuesioner menunjukkan bahwa kebersihan dari PT. Bank XYZ 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. Untuk itu diharapkan PT. Bank XYZ dapat meningkatkan kebersihan dengan mempekerjakan karyawan khusus yang mengontrol kebersihan dan kerapihan di PT. Bank XYZ .
7	Kecepatan pelayanan	Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa kecepatan pelayanan PT. Bank XYZ berada diatas dari pesaing dan tidak perlu ditingkatkan namun hanya perlu dipertahankan saja.		Kecepatan Pelayanan di PT. Bank XYZ sudah sangat baik dan perlu dipertahankan. Karena dengan cepatnya waktu pelayanan maka konsumen tentunya merasa nyaman tidak perlu mengantre lama.
8	Keramahan	Pada hasil kuesioner menunjukan bahwa keramahan pelayanan di PT. Bank XYZ berada diatas dari pesaing, maka tidak perlu diadakan perbaikan.		PT Bank XYZ telah memberikan pelayanan yang ramah kepada nasabah, sehingga nasabah merasa nyaman dan diperhatikan sehingga hal ini perlu dipertahankan oleh perusahaan.
9	Kenyamanan	Pada hasil kuesioner menunjukkan bahwa kenyamanan tempat di PT. Bank XYZ berada diatas dari pesaing. Maka tidak perlu didakan perbaikan melainkan harus diperahankan.		Berhubungan dengan kapasitas yang memadai. Untuk waktu mendatang PT. Bank XYZ telah memberikan kenyamanan terhadap nasabah sehingga perlu dipertahankan.
10	Promosi	Berdasarkan Kanvas Strategi	<i>Raise</i>	Peningkatan dalam promosi akan

Awal dapat dilihat bahwa promosi yang dilakukan oleh PT. Bank XYZ berada di bawah pesaing.

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 PT. Bank XYZ, selain itu menjadi sponsor di acara-acara juga sebuah promosi yang baik.

- | | | | | |
|----|-----------------------|---|---------------|---|
| 11 | Kemudahan Transaksi | Berdasarkan hasil dari Canvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kemudahan transaksi di PT. Bank XYZ berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan PT. Bank XYZ memiliki jumlah ATM yang lebih sedikit dibanding dengan pesaing. | <i>Raise</i> | Untuk meningkatkan kemudahan transaksi PT. Bank XYZ perlu meningkatkan sistem mobile-banking dan menambah jumlah ATM. |
| 12 | Sistem hitung mandiri | Dengan hasil kuesioner lanjutan konsumen menginginkan adanya sistem | <i>Create</i> | Dengan melakukan penambahan sistem hitung mandiri, PT. Bank XYZ memberikan sesuatu yang |

hitung mandiri untuk memudahkan nasabah baru atau nasabah lama. Dimana SHM ini memungkinkan user untuk melakukan perhitungan produk bank tanpa harus datang ke bank dan bertanya pada Customer Service tentang penjelasan bunga, harga premi asuransi, tanggungan yang di dapat dari asuransi, perhitungan tentang investasi yang akan dilakukan dan lain-lain. SHM ini tentunya akan memerlukan penelitian yang lebih lanjut untuk di kembangkan oleh Departmen IT sehingga dapat membantu kegiatan Marketing produk Bank XYZ.

unik atau berbeda dari pesaingnya, dengan begitu memberikan peluang yang besar untuk menarik minat konsumen karena produk dari Bank XYZ akan terlihat lebih transparan dan dapat membuat konsumen merasa yakin tentang produk bank tersebut.

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 PT. Bank XYZ 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 *Red Ocean* (zona merah) dari persaingan. Atribut variabel yang perlu ditingkatkan tersebut adalah variasi, branding, kebersihan dan kerapihan, promosi, dan kemudahan transaksi. Dan juga fokus pada penciptaan variabel baru seperti aplikasi atau sistem hitung mandiri. Hal lain yang perlu dipertimbangkan untuk fokus strategi adalah pada variabel harga yang ditawarkan perlu dikurangi agar minat beli konsumen terhadap PT. Bank XYZ 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 PT. Bank XYZ dapat melakukan gerakan divergensi (gerakan menjauh). Adapun fokus strategi di PT. Bank XYZ menurut peneliti harus berfokus pada persoalan variabel promosi dan kemudahan transaksi karena dengan itu PT. Bank XYZ semakin banyak dikenal oleh target pasar dan juga dapat menarik target pasar supaya mendekat. Tentunya untuk dapat melakukan peningkatan variabel promosi dan kemudahan transaksi dengan meng-*Create* Sistem Hitung Mandiri tentunya di butuhkan penelitian lebih dalam pada bagian *Department Marketing* dan *Department Information Technology* agar terjadi perubahan ke arah Blue Ocean pada departmen tersebut.

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 harga, variasi, kapasitasm kecepatan respon pelayanan, dan keramahan pelayanan 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 PT. Bank XYZ juga harus melakukan inovasi nilai baru dengan menciptakan inovasi pada pembuatan Aplikasi Sistem Hitung Mandiri yang bisa dilakukan dengan kerja sama antara bagian *Marketing* dan *IT* dari bank XYZ. Dan bila PT. Bank XYZ mampu melakukan perbaikan dan penciptaan pada variabel tersebut, PT. Bank XYZ dapat melakukan gerakan menjauh

yang sangat signifikan dari sebelumnya dan juga dari pesaing atau dengan kata lain PT. Bank XYZ dapat keluar dari *Red Ocean*.

Sistem hitung mandiri berhubungan dengan variabel kemudahan transaksi dan promosi yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan. Dengan adanya penelitian lebih lanjut pada bagian Marketing dan IT untuk pembuatan aplikasi Sistem Hitung Mandiri, sehingga aplikasi ini dapat terwujud dan bisa mengeluarkan perusahaan dari Red Ocean.



BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti di PT. Bank XYZ, 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 PT. Bank XYZ memiliki kekuatan pada harga, kualitas, kapasitas, kecepatan respon pelayanan, keramahan pelayanan, dan kenyamanan tempat. Namun ada beberapa kelemahan yang perlu ditingkatkan. Faktor yang ditingkatkan adalah variasi, branding, kebersihan, promosi, dan kemudahan dalam bertransaksi.
2. Strategi persaingan dari PT. Bank XYZ saat ini termasuk dalam zona *Red Ocean*, hal tersebut didapat dari diagram SWOT, saat ini PT. Bank XYZ 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 variasi, branding, kebersihan, promosi, dan kemudahan transaksi. Selain itu promosi difokuskan sebagai strategi utama. Serta dengan menambahkan inovasi seperti aplikasi Sistem Hitung Mandiri.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti adapun saran yang diberikan oleh peneliti kepada PT. Bank XYZ dan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

- a. PT. Bank XYZ perlu mempertimbangkan hasil dari rancangan strategi dengan *Blue Ocean Strategy* untuk dapat diterapkan di PT. Bank XYZ guna memenangkan persaingan di bisnis perbankan dengan kompetitor lain dengan tetap mempertimbangkan faktor di lapangan.
- b. PT. Bank XYZ harus dapat memfokuskan untuk meningkatkan kemudahan dalam bertransaksi produk. Untuk sebaiknya PT. Bank XYZ menjalin kerja sama minimarket yang berada di daerah-daerah untuk melakukan penambahan mesin ATM agar lebih dikenal dan lebih memudahkan transaksi nasabah.
- c. PT. Bank XYZ harus dapat meningkatkan beberapa atribut-atribut lain yang masih dibawah pesaing namun dengan cermat agar tidak memberatkan perusahaan dalam segi *cost*.
- d. PT. Bank XYZ perlu melakukan penelitian lebih pada bagian marketing dan IT agar aplikasi Sistem Hitung Mandiri dapat terwujud dan berjalan dan memberikan hasil yang optimal kepada perusahaan.

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.
- 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*.

LAMPIRAN

1. Contoh Kuesioner Google Form

Kuesioner Penelitian Pengembangan Strategi Bisnis Produk Asuransi pada Bank BCA

* Wajib

Nama *

Jawaban Anda _____

Umur *

Jawaban Anda _____

1. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Harga Produk" asuransi pada bank BCA? *

	1	2	3	4	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Puas

2. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Variasi Produk" asuransi pada bank BCA? *

	1	2	3	4	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Puas

3. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Kualitas Produk" asuransi pada bank BCA? *

	1	2	3	4	
--	---	---	---	---	--

4. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Branding" yang ada pada produk asuransi bank BCA? *

	1	2	3	4	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Puas

5. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Kapasitas Tempat Pelayanan" pada bank BCA? *

	1	2	3	4	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Puas

6. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Kebersihan dan Kerapihan" pada bank BCA? *

	1	2	3	4	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Puas

7. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Kecepatan Respon Pelayanan" pada bank BCA? *

	1	2	3	4	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Puas

8. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Keramahan Pelayanan" pada bank BCA? *

	1	2	3	4	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Puas

8. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Keramahan Pelayanan" pada bank BCA? *

	1	2	3	4	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Puas

9. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Kenyamanan Tempat pelayanan" pada bank BCA? *

	1	2	3	4	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Puas

10. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Promosi" yang dilakukan oleh bank BCA? *

	1	2	3	4	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Puas

11. Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap "Kemudahan Transaksi" pada bank BCA? *

	1	2	3	4	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Puas

Kirim

Jangan pernah mengirimkan sandi melalui Google Formulir.

Formulir ini dibuat dalam education. [Laporkan Penyalahgunaan](#)

Google Formulir

2. Perhitungan

a. Data Hasil Kuesioner Bank XYZ

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	Total
1	3	3	3	2	3	4	4	3	4	2	4	35
2	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	4	35
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	40
4	3	3	3	2	4	4	3	4	4	2	3	35
5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	4	38
6	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	37
7	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	33
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	40
9	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	40
10	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	33
11	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	33
12	4	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	36
13	3	3	4	2	4	4	3	3	3	2	3	34
14	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	4	36
15	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	36
16	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	34
17	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	37
18	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2	4	36
19	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	38
20	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	38
21	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	41
22	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	40
23	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	39
24	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	34
25	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	35
26	3	3	4	2	4	3	3	4	3	2	3	34
27	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	37
28	3	4	4	2	3	4	3	3	3	2	3	34
29	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	38
30	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	33
31	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	4	38
32	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	36
33	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	35
34	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	32
35	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	39
36	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	38
37	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	37
38	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	34
39	3	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	34
40	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	34
41	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	37
42	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	38
43	3	3	4	2	3	4	3	3	4	2	3	34
44	3	4	3	2	3	3	4	4	4	2	4	36
45	4	4	4	2	3	3	4	4	3	2	4	37
46	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	38
47	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	36
48	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	38
49	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	40
50	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	40
r hitung	0,396674	0,49261	0,328406	0,518459	0,328406	0,458201	0,350141	0,336296	0,604358	0,432186	0,414617	
Rata-rata X	3,46	3,44	3,56	2,46	3,56	3,48	3,62	3,4	3,58	2,42	3,42	

Uji Validitas Data Bank XYZ

Validitas											
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
pearson	0,396674	0,49261	0,328406	0,518459	0,328406	0,458201	0,350141	0,336296	0,604358	0,432186	0,414617
t hitung	2,993851	3,921745	2,408871	4,200657	2,408871	3,571483	2,589787	2,474026	5,255482	3,320385	3,156667
t tabel	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224
Keterangan	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid

Rekapitulasi hasil Kuesioner	
X1	3,46 B
X2	3,44 C
X3	3,56 D
X4	2,46 E
X5	3,56 F
X6	3,48 G
X7	3,62 H
X8	3,4 I
X9	3,58 J
X10	2,42 K
X11	3,42 L

Uji Reliabilitas Data Bank XYZ

	Jml X Ganjil	Jml X Genap
	21	14
	21	14
	23	17
	20	15
	22	16
	22	15
	19	14
	23	17
	23	17
	19	14
	19	14
	20	16
	20	14
	22	14
	21	15
	21	13
	22	15
	22	14
	22	16
	22	16
	24	17
	24	16
	22	17
	20	14
	21	14
	20	14
	22	15
	19	15
	21	17
	20	13
	22	16
	21	15
	20	15
	19	13
	22	17
	22	16
	23	14
	19	15
	20	14
	20	14
	21	16
	21	17
	20	14
	21	15
	22	15
	22	16
	20	16
	23	15
	23	17
	22	18
t hitung	0,565685425	
t tabel	0,278710593	
0,05		
N-2=48	Keterangan t hitung > t tabel = Reliabel	
48		

b. Data Hasil Kuesioner Bank BCA

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	Total
1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	38
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	38
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	39
5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	36
6	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	38
7	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	37
8	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	37
9	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	36
10	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	28
11	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	37
12	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	39
13	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
14	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	38
15	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	38
16	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	38
17	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	37
18	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	37
19	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	41
20	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	40
21	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	40
22	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38
23	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	38
24	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	40
25	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	38
26	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	36
27	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	37
28	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	39
29	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	39
30	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	37
31	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	40
32	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	39
33	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	38
34	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	39
35	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	37
36	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	36
37	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	38
38	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	40
39	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	35
40	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	39
41	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	37
42	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	34
43	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	40
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
45	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	37
46	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	39
47	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	38
48	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	38
49	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	38
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	34
r hitung	0,4719	0,418383	0,384323	0,541502	0,329159	0,359227	0,386679	0,326992	0,431405	0,481763	0,372359	
Rata-rata	3,22	3,54	3,32	3,62	3,54	3,52	3,56	3,3	3,4	3,42	3,76	

Uji Validasi Data Bank BCA

Validitas											
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
pearson	0,4719	0,418383	0,384323	0,541502	0,329159	0,359227	0,386679	0,326992	0,431405	0,481763	0,372359
t hitung	3,708289	3,191382	2,884179	4,462519	2,415059	2,666804	2,904955	2,397254	3,313014	3,808905	2,779665
t tabel	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224	1,677224
Keterangan	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid

Variabel	Rekapitulasi Hasil Kuesioner										
X1	3,22	b									
X2	3,54	c									
X3	3,32	d									
X4	3,62	e									
X5	3,54	f									
X6	3,52	g									
X7	3,56	h									
X8	3,3	i									
X9	3,4	j									
X10	3,42	k									
X11	3,76	l									

Uji Reliabilitas Data Bank BCA

	Jml X Ganjil	Jml X Genap
	23	19
	22	17
	20	17
	21	18
	20	17
	20	19
	22	16
	22	17
	19	18
	16	12
	20	17
	22	18
	19	15
	21	16
	21	16
	21	18
	19	17
	21	17
	23	18
	22	18
	23	17
	22	18
	21	18
	23	17
	20	18
	21	16
	21	17
	20	19
	21	18
	20	19
	23	18
	21	19
	19	19
	22	17
	19	20
	19	16
	21	17
	21	19
	20	16
	21	19
	20	18
	19	15
	20	20
	24	20
	21	17
	24	15
	20	18
	21	17
	20	18
	19	15
t hitung	0,285714286	
t-tabel	0,278710593	
	0,05	
N-2=48	t hitung > t tabel = Reliabel	
48		

c. Perhitungan EFAS

PT. Bank XYZ					PT. Bank BCA				
No	Peluang	Bobot	Rating	Skor	No	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Banyak Investor	0,15	3	0,45	1	Banyak Investor	0,2	4	0,8
2	Lokasi Strategis	0,1	2	0,2	2	Lokasi Strategis	0,1	3	0,3
3	Pangsa Pasar Luas	0,1	2	0,2	3	Pangsa Pasar Luas	0,2	3	0,6
4	Kemajuan Teknologi	0,15	3	0,45	4	Kemajuan Teknologi	0,2	4	0,8
	Jumlah	0,5		1,3		Jumlah	0,7		2,5
No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor	No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Banyak Pesaing	0,2	2	0,4	1	Banyak Pesaing	0,1	3	0,3
2	Promo dari pesaing	0,1	3	0,3	2	Promo dari pesaing	0,1	4	0,4
3	Konsumen Kritis	0,1	3	0,3	3	Konsumen Kritis	0,1	3	0,3
4	Persaingan Harga	0,1	4	0,4	4	Persaingan Harga	0,1	4	0,4
	Jumlah	0,5		1,4		Jumlah	0,3		1
	Jumlah Total	1		2,7		Jumlah Total	1		3,5

d. Perhitungan IFAS

Bank XYZ					Bank BCA				
No	Faktor kekuatan	bobot	rating	skor	No	Faktor kekuatan	bobot	rating	skor
1	Harga produk	0,1	2	0,2	1	Variasi Produk	0,1	3	0,3
2	Kualitas produk	0,15	3	0,45	2	Branding	0,1	4	0,4
3	Kapasitas Tempat	0,05	2	0,1	3	Kebersihan & kerapihan	0,05	3	0,15
4	Kecepatan pelayanan	0,1	3	0,3	4	Promosi	0,1	3	0,3
5	Keramahan pelayanan	0,1	3	0,3	5	Kemudahan transaksi	0,1	4	0,4
6	kenyamanan tempat	0,05	2	0,1		Jumlah	0,45		1,55
	Jumlah	0,55		1,45					
No	Faktor Kelemahan	bobot	rating	skor	No	Faktor Kelemahan	bobot	rating	skor
1	Variasi Produk	0,1	3	0,3	1	Harga produk	0,1	3	0,3
2	Branding	0,1	3	0,3	2	Kualitas produk	0,15	3	0,45
3	Kebersihan & kerapihan	0,05	3	0,15	3	Kapasitas Tempat	0,05	3	0,15
4	Promosi	0,1	2	0,2	4	Kecepatan pelayanan	0,1	3	0,3
5	Kemudahan transaksi	0,1	2	0,2	5	Keramahan pelayanan	0,1	3	0,3
	Jumlah	0,45		1,15	6	kenyamanan tempat	0,05	3	0,15
	Jumlah Total	1		2,6		Jumlah	0,55		1,65
						Jumlah Total	1		3,2

e. Matrik Profil Persaingan

No		bobot	Bank XYZ		Bank BCA	
			rating	skor	rating	skor
1	Harga	0,1	3	0,3	2	0,2
2	variasi	0,1	2	0,2	3	0,3
3	kualitas	0,15	3	0,45	2	0,3
4	branding	0,1	2	0,2	4	0,4
5	kapasitas	0,05	3	0,15	2	0,1
6	kebersihan	0,05	2	0,1	3	0,15
7	kecepatan	0,1	3	0,3	2	0,2
8	keramhan	0,1	3	0,3	2	0,2
9	kenyamanan	0,05	3	0,15	2	0,1
10	promosi	0,1	2	0,2	4	0,4
11	kemudahan transaksi	0,1	2	0,2	3	0,3
	Total	1		2,55		2,65

f. Strategi Baru

NO	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
1	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4
2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
6	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
7	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
8	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
9	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
10	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
11	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
12	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
13	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
14	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3
15	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
16	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
17	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
18	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3
19	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
20	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
21	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4
22	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
23	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
24	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
25	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
26	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
27	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
28	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
29	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
30	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
31	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
32	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3
33	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
34	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
35	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
36	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
38	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
39	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
40	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
41	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
42	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
43	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
44	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4
45	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
46	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
47	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3
48	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3
49	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
50	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
rata2	3,58	3,54	3,44	3,46	3,48	3,42	3,56	3,54	3,58	3,58	3,44	3,44