

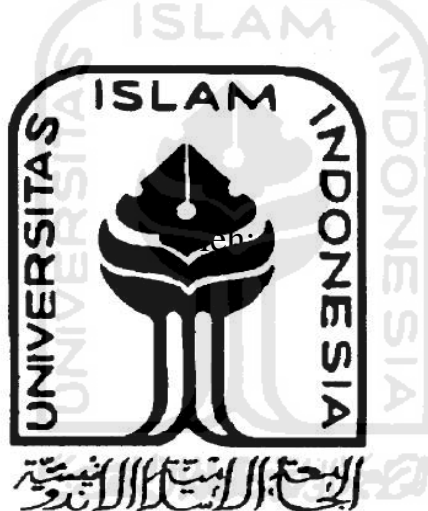
**USULAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGGUNAKAN SWOT
SEBAGAI DASAR PENERAPAN *BOS* DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN**

(Studi Kasus Pada *Mailbox Distro*, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1**

Teknik Industri



Nama : Muhammad Fikri Fauzi

No. Mhs : 05522063

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2011

PENGAKUAN

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



Yogyakarta, Agustus 2011

Muhammad Fikri Fauzi

05522063

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**USULAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGGUNAKAN
SWOT SEBAGAI DASAR PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY*
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN**

TUGAS AKHIR



Disusun Oleh :

Nama : MUHAMMAD FIKRI FAUZI

No. Mhs : 05522063

Yogyakarta, 9 Agustus 2011

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Djalal'.

Drs. HR. Abdul Djalal, MM

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI
USULAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGGUNAKAN
SWOT SEBAGAI DASAR PENERAPAN BOS DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN
TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : MUHAMMAD FIKRI FAUZI

No. Mhs : 05522063

Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 19 Agustus 2011

Tim Penguji

Drs. R. Abdul Djalal, MM

Ketua

Drs. M. Ibnu Mastur, MSIE

Anggota 1

Yuli Agusti Rochman, ST, M.Eng

Anggota 2

Mengetahui

Ketua Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

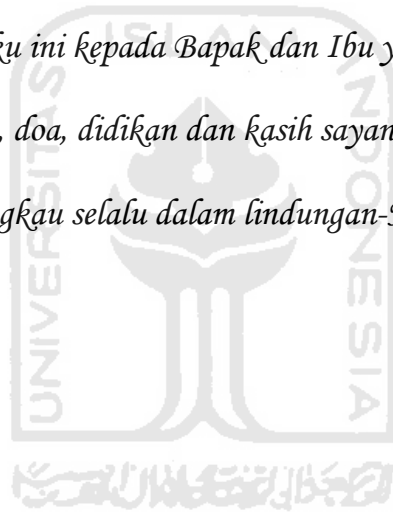
Universitas Islam Indonesia

Drs. M. Ibnu Mastur, MSIE

13
9 2011

HALAMAN PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan hasil karya ini kepada Bapak dan Ibu yang sangat saya cintai,
terima kasih atas dukungan, doa, didikan dan kasih sayang yang tak terhingga,
Semoga engkau selalu dalam lindungan-Nya*



MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

.....”Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”

(QS. Al-Mujaadilah: 11)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

”Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan Shalat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(QS. Al-Baqarah : 153)

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

فَإِذَا قَرَعْتَ فَانصَبْ

”Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada kemudahan. Karena itu, apabila kita telah selesai tugas, mulailah tugas lain dengan sungguh-sungguh. Dan hanya kepada

Tuhan-Mulah hendaknya kamu berharap.”

(QS. Asy-Syarah : 6-8)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr, Wb.

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan segala rahmat, hidayah dan inayah-Nya kami dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan Judul **"USULAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGGUNAKAN SWOT SEBAGAI DASAR PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN"** Sholawat serta salam tidak lupa kita haturkan pada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan orang-orang yang istiqomah mengikuti sampai akhir zaman.

Tugas Akhir merupakan independent study project yang harus dikerjakan oleh mahasiswa Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Teknik Industri jenjang Studi Strata 1.

Kelancaran dalam pembuatan tugas akhir ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Ka. Prodi Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. R. Abdul Jalal MM, selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, dan saran dalam pelaksanaan dan penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Kedua orang tua, kakak yang telah memberikan dukungan baik moral, material, maupun spiritual. Terima kasih, telah dan selalu mencoba untuk mengerti, memahami dan mendukung segala aktivitas penulis.
5. Pihak Perusahaan tempat penelitian, terima kasih atas segala dukungan dan informasinya.
6. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tugas Akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa laporan ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat kami harapkan demi kemajuan penulis dilain kesempatan. Harapan utama kami semoga laporan ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Amin.

Wassalamu'alaikum Wr, Wb.

Yogyakarta, Agustus 2011

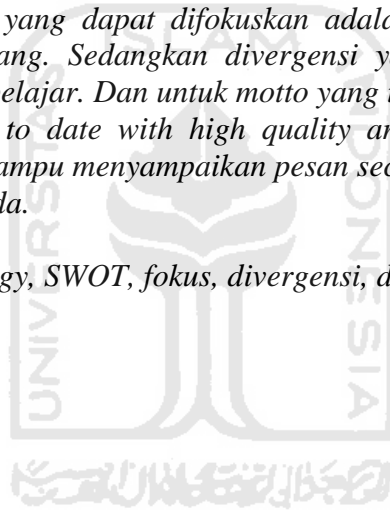


Muhammad Fikri Fauzi

ABSTRAKSI

Strategi Samudera Biru (Blue Ocean Strategy) merupakan suatu strategi khusus yang dapat membuka ruang pasar baru dan tanpa pesaing. Untuk dapat bertahan di dalam persaingan, perusahaan yang baik tidak harus memenangkan persaingan, tetapi berusaha meninggalkan persaingan dan membuat sesuatu yang baru dan belum pernah dipikirkan maupun dilakukan oleh pesaing. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari perusahaan serta sistem dari kerangka kerja empat langkah serta untuk memberikan masukan kepada perusahaan yang bersangkutan tentang faktor-faktor strategi alternatif yang bisa dilakukan bila dilihat dari sisi peluang, kekuatan, ancaman dan kelemahan yang ada pada perusahaan serta untuk menerapkan Blue Ocean Strategy yang dapat membantu pihak manajemen dalam menetapkan faktor-faktor strategis yang tepat kedepan. Dalam penelitian ini alat-alat analisis yang digunakan adalah Blue Ocean strategy serta dikombinasikan dengan analisis SWOT yang merupakan alat pendukung terciptanya Blue Ocean Strategy ini. Hasil penelitian menunjukkan faktor keramahan karyawan dan kenyamanan layout tempat diusulkan dilakukan peningkatan, kemudian faktor yang harus ditingkatkan adalah faktor kualitas barang dan faktor kelengkapan barang, strategi yang dapat difokuskan adalah peningkatan kualitas barang dan kelengkapan barang. Sedangkan divergensi yang disarankan adalah membership dan diskon kartu pelajar. Dan untuk motto yang telah ada sekarang yaitu "be fashionable and stay up to date with high quality and limited edition one" dianggap cukup baik karena mampu menyampaikan pesan secara jelas dan mencakup keseluruhan dari aspek yang ada.

Kata kunci : Blue Ocean Strategy, SWOT, fokus, divergensi, dan motto



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	iii
PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAKSI	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Pendahuluan	8

2.2 Tipe – Tipe Strategi	10
2.3 Tahap – Tahap Manajemen Strategi	11
2.4 Manfaat Manajemen Strategi	13
2.5 Tujuan Perusahaan	13
2.6 <i>Blue ocean Strategy</i>	15
2.7 Analisa <i>SWOT</i> Sebagai Alat Formulasi Strategi	21
2.7.1 Faktor – Faktor Internal dan Eksternal	22
2.7.1.1 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	22
2.7.1.2 Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)	24
2.7.2 Cara membuat Analisis <i>SWOT</i>	25
2.8 Rekayasa Nilai	28
2.9 Analisis Atribut	32
2.10 Realibilitas dan Validitas	34
2.10.1 Realibilitas	35
2.10.2 Validitas	36

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendahuluan	37
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian	37
3.3 Kerangka Langkah – Langkah Penelitian	38
3.4 Pengumpulan Data	39
3.5 Data Yang Dibutuhkan	40
3.6 Pengolahan Data	41

3.7 Analisa Data	43
3.7.1 Analisa <i>SWOT</i>	43
3.7.2 Analisa Data Hasil Kuesioner	43
3.7.3 <i>Blue Ocean Strategy</i>	44
3.8 Kesimpulan	44

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Faktor Internal	45
4.1.1 Tinjauan Singkat Perusahaan	45
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	46
4.1.3 Bidang Usaha	47
4.1.4 Lokasi Perusahaan	47
4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan	47
4.1.6 Ketenaga Kerjaan	48
4.1.7 Produk	49
4.2 Faktor Eksternal	49
4.2.1 Konsumen	49
4.2.2 Pesaing	49
4.3 Data Kuisisioner	50
4.3.1 Data Kuisisioner Perbandingan dengan Pesaing	50
4.3.2 Data Kuisisioner Atribut yang akan Dikembangkan	56
4.4 Pengolahan Data	58
4.4.1 Uji kecukupan Data, Uji Validitas, dan Uji Realibilitas	58

4.4.2 Menentukan Robot masing – Masing Atribut	76
4.4.3 Menghitung Performansi Aktual	76
4.4.4 Menghitung Nilai ∇	79
4.5 Eksternal Factor Analisis Strategy (EFAS)	79
4.6 Internal Factor Analisis Strategy (IFAS)	80
4.7 Matriks Profil Persaingan	81

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Analisa Matriks IFAS	82
5.2 Analisa Matriks EFAS	82
5.3 Pendekatan Kuantitatif	83
5.4 Analisa Matriks Profil Persaingan	84
5.5 Analisa Data hail Kuisisioner	84
5.6 Analisis Atribut	85
5.7 Analisis <i>SWOT</i>	86
5.8 Penerapan Strategi Samudra Biru (<i>Blue Ocean Strategy</i>)	87
5.8.1 Kanvas Strategi Awal	87
5.8.2 Penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah	89
5.8.3 Skema Hapus-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	91
5.8.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing	92
5.8.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru ...	93
5.8.6 Analisa Tiga Faktor Pendukung <i>Blue Ocean Strategy</i>	94

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	97
6.2 Saran	98

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

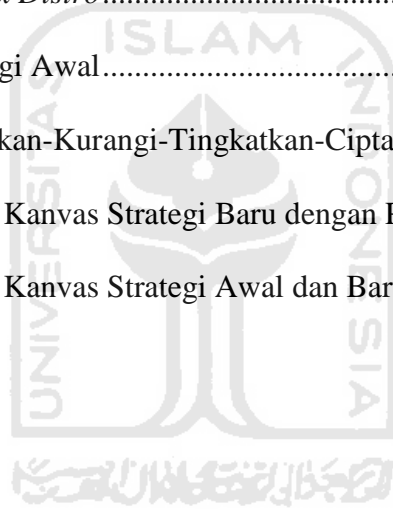


DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Data Kuisisioner Penilaian <i>Mailbox Distro</i>
Tabel 4.2	Data kuisisioner Penilaian <i>Slackers Distro</i>
Tabel 4.3	Data Kuisisioner Atribut yang dikembangkan
Tabel 4.4	Perhitungan Variabel 1.....
Tabel 4.5	Statistik Uji dan Kesimpulan (<i>Mailbox Distro</i>)
Tabel 4.6	Perhitungan Variabel 1 (<i>Slackers Distro</i>)
Tabel 4.7	Statistik Uji dan Kesimpulan (<i>Slackers Distro</i>)
Tabel 4.8	Penentuan Bobot Masing – Masing Atribut.....
Tabel 4.9	Penentuan Rating Atribut.....
Tabel 4.10	Perhitungan nilai ∇
Tabel 4.11	Matriks EFAS
Tabel 4.12	Matriks IFAS
Tabel 4.13	Matriks Profil Persaingan
Tabel 5.1	Analisis SWOT
Tabel 5.2	Hasil Kuisisioner Penilaian Pelanggan.....

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Komponen Pokok Manajemen Strategi.....
Gambar 2.2	Bentuk Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.....
Gambar 2.3	Matriks SWOT
Gambar 3.1	Langkah-langkah Penelitian.....
Gambar 4.1	Struktur Organisasi.....
Gambar 5.1	Posisi <i>Mailbox Distro</i>
Gambar 5.2	Kanvas Strategi Awal.....
Gambar 5.3	Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan
Gambar 5.4	Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing.....
Gambar 5.5	Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Baru



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pakaian adalah kebutuhan pokok manusia. Dalam perkembangannya pada saat ini pakaian bukan hanya menjadi kebutuhan pokok, namun juga berfungsi untuk merepresentasikan hobby, karakter, sifat, dan kondisi ekonomi dari si pemakai. Hal itulah yang menjadikan pemilihan pakaian oleh konsumen menjadi suatu permasalahan yang krusial dan berimbas pada semakin ketatnya persaingan bisnis pakaian.

Dalam persaingan bisnis modern saat ini, dapat dikelompokkan menjadi dua pasar persaingan, yaitu *Red Ocean* (RO) dan *Blue Ocean* (BO). Saat ini banyak perusahaan, baik dibidang manufaktur maupun jasa, berlomba – lomba berpindah dari *Red Ocean* menuju pada *Blue Ocean*, dikarenakan persaingannya relatif lebih tenang (Kim dan Mauborgne, 2005). Demikian juga yang terjadi pada perkembangan bisnis pakaian yang lebih menonjolkan ciri khas.

Perkembangan industri pakaian khususnya pakaian anak muda akhir-akhir ini sangat berkembang pesat di Indonesia. Hal itu ditandai dengan banyak munculnya produsen-produsen pakaian baru yang sangat beragam dan berkreatifitas tinggi di berbagai daerah khususnya di Yogyakarta. Dalam kurun waktu belakangan ini banyak anak muda yang menumpahkan kreatifitasnya dalam industri pakaian. Hal ini semakin

menambah warna dalam persaingan usaha pakaian. Salah satu jenis usaha industri pakaian yang berkembang pesat di Yogyakarta adalah *distro*.

Distribution outlet atau *distribution store* yang sering disebut *distro*, merupakan salah satu konsep bisnis yang bergerak dalam pakaian atau *clothing* yang cenderung berkonotasi anak muda (www.dapurdistro.com, 2010). Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa *distro* merupakan sebuah bisnis dari anak muda, oleh anak muda, dan untuk anak muda. Kehadiran *distro* dalam industri ini memberi warna segar tersendiri yang menambah persaingan antar produsen-produsen pakaian yang telah ada jauh sebelum kehadiran *distro* ini. Tidak dapat dipungkiri bahwa konsep *distro* itu sendiri mengadopsi budaya barat atau luar.

Dalam perkembangan sebuah *distro* anak muda, saat ini *distro* terdiri dari berbagai aliran. Hal ini sangat berkaitan dengan aliran musik yang menginspirasi berdirinya *distro* tersebut. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti maka *distro* dikelompokkan menjadi *distro skater*, *distro hip-hop*, dan *distro band*.

Penelitian ini akan dilakukan pada *Mailbox Distro* yang termasuk pada kelompok *distro skater*. Untuk dapat bersaing di tengah persaingan *distro* yang sangat kompetitif seperti sekarang ini, pihak perusahaan harus tepat dan jitu dalam hal menentukan strategi manajemen. Manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha untuk menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Suwarsono, 1994). Pengertian ini mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa

perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Keputusan manajerial disebut strategis jika keputusan tersebut berorientasi ke masa depan perusahaan (Stoner, et al., 1996). Dengan kapasitas yang dimiliki, manajer berusaha untuk secara pasti memperkirakan apa yang hendak terjadi sebagai dasar pengambilan keputusan. Disaat yang sama, keputusan manajer tersebut menjadi salah satu penentu masa depan (Hermawan Kertajaya, 2007). Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis (Rangkuti, 1997).

Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha (*bussines unit*) dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif (Porter, 1995).

Dalam penelitian ini akan digabungkan metode analisis *SWOT* dengan *Blue Ocean Strategy*, yang akan diterapkan pada industri jasa *Maibox Distro*. Penelitian ini menganalisis dan mengetahui faktor-faktor strategi yang dapat dilakukan dilihat dari sisi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada dalam industri jasa *clothing* menggunakan analisis *SWOT*, dan menciptakan strategi untuk membuka ruang pasar baru dan tidak ada pesaing menggunakan *Blue Ocean Strategy* yang nantinya digunakan perusahaan untuk melangkah ke depan.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang penulisan tugas akhir ini maka dapat diidentifikasi serta diformulasikan permasalahan sebagai berikut :

1. Faktor – faktor apa sajakah yang dapat dihapuskan, dikurangi, dan ditingkatkan oleh *Mailbox Distro*?
2. Strategi apa yang dapat diterapkan oleh *Mailbox Distro* untuk dapat menuju kepada *Blue Ocean Strategy*?

1.3 Batasan Masalah

Agar pembahasan yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan, maka diperlukan pembatasan masalah sebagai berikut :

- 1 Batasan dari waktu yang diambil dan diamati adalah enam bulan.
- 2 Penelitian dilakukan di *Mailbox Distro* Yogyakarta dengan penyebaran kuisioner.
- 3 Faktor internal disini hanya meliputi bidang : pemasaran, penelitian dan pengembangan, operasi dan produksi, dan sumber daya manusia.
- 4 Faktor eksternal disini meliputi bidang : ekonomi, teknologi, konsumen, pemasok, dan pesaing.
- 5 Alat analisa yang digunakan adalah *SWOT*, diperkuat dengan, *Blue Ocean Strategy*.
- 6 Penelitian ini menggunakan 1 perusahaan pesaing, yaitu *Slackers Distro* Yogyakarta.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan tersebut.
2. Untuk menyusun perencanaan strategi sebagai penerapan manajemen strategis yang dapat membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan.

1.5 Manfaat Penelitian

Diharapkan dari penelitian dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- 1 Sebagai sarana untuk evaluasi bagi pemilik perusahaan dalam merencanakan strategi operasional.
- 2 Bagi peneliti, merupakan penerapan ilmu yang didapat selama kuliah dengan kondisi di lapangan (perusahaan sesungguhnya).
- 3 Bagi pihak lain, dapat dijadikan sebagai bacaan, bahan pertimbangan, dan penelitian lebih lanjut.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih terstrukturnya penulisan Tugas Akhir ini maka selanjutnya sistematika penulisan ini disusun sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi uraian latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Disamping itu juga memuat uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

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

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada sub bab ini berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk tabel maupun grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Pada sub bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang akan ditulis pada sub bab V yaitu pembahasan hasil.

BAB V PEMBAHASAN

Melakukan pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi/saran untuk dikaji pada penelitian lanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian dan Komponen Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat diartikan sebagai usaha untuk menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Suwarsono, 1994). Pengertian ini mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

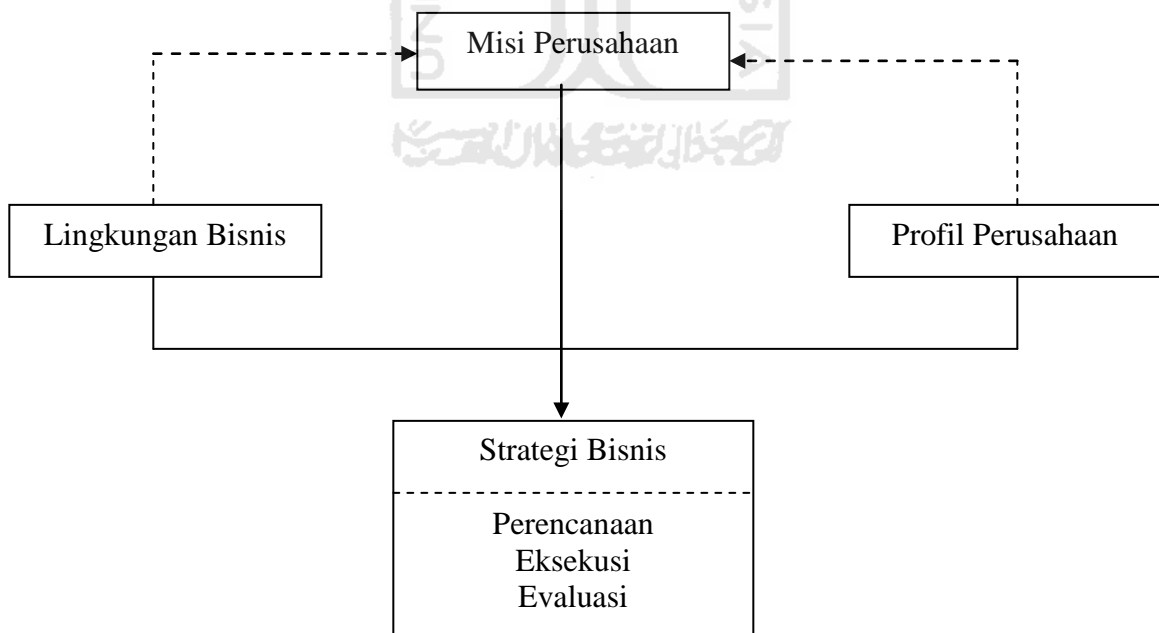
Sedangkan komponen pokok manajemen strategis adalah :

1. Analisis lingkungan bisnis, yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
2. Analisis profil perusahaan, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Strategi bisnis, yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan misi perusahaan.
4. Misi perusahaan.

Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*). Dari sini posisi perusahaan

di pasar dapat diketahui, sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

Dalam prakteknya, komponen strategi bisnis dikerjakan sesuai dengan urutan fungsi manajemen, yakni perencanaan, implementasi dan pengawasan. Oleh karena itu, secara metodologis, strategi bisnis terdiri dari tiga proses yang saling berkaitan dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formula), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi. Proses yang terakhir diperlukan untuk memberikan masukan (*feedback*) bagi perencanaan berikutnya. Langkah perencanaan dan evaluasi juga berlaku untuk komponen misi dan profil perusahaan. Proses manajemen tersebut tidak berlaku untuk komponen lingkungan bisnis, karena berada diluar kendali perusahaan.



Gambar 2.1 Komponen Pokok Manajemen Strategi

Akan tetapi tidak semua aktifitas manajerial menyiapkan faktor internal yang diperlukan untuk mengantisipasi peluang dan ancaman bisnis dapat dikategorikan sebagai keputusan strategis. Ada beberapa syarat tambahan yang diperlukan. Disebut strategis jika keputusan manajerial yang dibuat melibatkan manajemen puncak. Berbeda dengan keputusan pada tingkatan manajemen yang lain, jenis keputusan ini memiliki implikasi yang luas dan berjangka panjang serta mengakibatkan adanya otorisasi penggunaan sumber daya yang signifikan.

Keputusan manajerial disebut strategis jika keputusan tersebut berorientasi ke masa depan perusahaan (Stoner, et al., 1996). Dengan kapasitas yang dimiliki, manajer berusaha untuk secara pasti memperkirakan apa yang hendak terjadi sebagai dasar pengambilan keputusan. Disaat yang sama, keputusan manajer tersebut menjadi salah satu penentu masa depan perusahaan.

2.2 Tipe -Tipe Strategi

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis (Rangkuti, 1997)

a. Strategi Manajemen

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

b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha untuk mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

c. Strategi Bisnis

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

2.3 Tahap -Tahap Manajemen Strategis

Menurut David (2004), proses manajemen strategis terdiri dari empat tahap yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.

a. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan dilakukan secara eksternal dan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi. Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada dalam organisasi.

b. Perumusan Strategi

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

organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Keputusan mengenai perumusan strategi akan mengikat organisasi pada suatu produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu untuk jangka panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

c. Pelaksanaan Strategi

Pelaksanaan strategi sering disebut tahap tindakan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti mendorong para manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah dirumuskan. Pada tahap ini sering dianggap paling sulit dalam manajemen strategis menuntut disiplin, komitmen, dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan pelaksanaan strategi bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawannya. Tantangan dalam tahap ini ialah mendorong para manajer dan karyawan di seluruh organisasi untuk bekerja dengan rasa bangga dan antusias guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

d. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer harus benar-benar mengetahui alasan strategi-strategi tertentu tidak dapat dilaksanakan. Dalam hal ini, evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi. Tiga kegiatan pokok pada tahap ini adalah mengkaji ulang faktor-faktor internal maupun eksternal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini, mengukur kinerja, dan melakukan tindakan-tindakan korektif.

2.4 Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen strategis mempunyai peran yang sangat signifikan dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan (Suwarsono, 1994). Termasuk didalamnya peran historis yang selama ini disandangnya, yakni untuk membantu manajemen dalam melakukan pilihan strategi bisnis dengan pendekatan yang logis, rasional, dan sistematis.

Manajemen strategis dapat berfungsi sebagai sarana untuk mengkonsumsikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi.

Manajemen strategi memungkinkan suatu perusahaan untuk lebih proaktif ketimbang reaktif dalam membentuk masa depan sendiri. Hal itu memungkinkan suatu perusahaan untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas, dan dengan demikian dapat berusaha mengendalikan tujuan sendiri.

2.5 Tujuan Perusahaan

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok, yaitu : memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan dan mempertahankan kelangsungan hidup (Suwarsono, 1994).

Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha (*business unit*) dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif (Porter, 1995). Karena kekuatan

kolektif dari gaya-gaya tersebut mungkin juga tampak oleh semua pesaing, maka kunci untuk mengembangkan strategi adalah menyelidiki di bawah permukaan dan menganalisis sumber masing-masing gaya tersebut,

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan, dimana dari faktor inilah akan muncul peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industrial environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*) : ekonomi, politik, hukum, teknologi, sosial, budaya. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional yang meliputi : pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem manajemen informasi, dan budaya perusahaan. Dari penguasaan faktor internal, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki.

Dengan kata lain, perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki. Oleh itu perusahaan tersebut mampu mengeksploitasi peluang bisnis yang ada dan mengeliminasi ancaman bisnis yang ada. Dengan demikian, secara sederhana dapat dikatakan bahwa tercapai tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan adalah fungsi dari lingkungan makro, lingkungan industri, manajemen fungsional dan budaya perusahaan.

2.6.1 Faktor-Faktor Internal dan Eksternal

2.6.1.1 Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Ajaran mendasar dari manajemen strategi adalah bahwa perusahaan perlu merumuskan strategi untuk dapat memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Mengenali, memonitor, dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal untuk suatu kesuksesan adalah hal yang penting. Hal-hal yang akan dimonitor adalah yang mungkin dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) membuat ahli strategi meringkas dan mengevaluasi informasi yang terdapat pada lingkungan eksternal perusahaan. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan Matriks EFE :

1. Susunlah dalam kolom 1, antara 5-10 faktor, termasuk peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar peluang dahulu baru kemudian ancaman. Usahakan sespesifik mungkin.
2. Beri bobot pada setiap faktor pada kolom 2. Mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut, dengan kata lain dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Peluang sering mendapat bobot lebih besar ketimbang ancaman, tetapi ancaman dapat juga menerima bobot tinggi bila berat atau mengancam. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas harus sama dengan 1,0.
3. Berikan rating 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab faktor ini, dengan

catatan 4 = jawaban superior, 3 = jawaban di atas rata-rata, 2 = jawaban rata-rata, 1 = jawaban jelek. Rating didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Rating didasarkan pada keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan pada industri. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang, apabila peluang semakin besar diberi rating 4 dan semakin kecil sampai dengan nilai 1. Pemberian nilai rating ancaman juga sama, apabila ancaman sangat besar diberi nilai 4 dan semakin kecil ancaman diberi rating sampai dengan nilai 1.

4. Kalikan setiap bobot faktor pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk menentukan nilai yang dibobot pada kolom 4.

Jumlahkan skor nilai yang dibobot pada kolom 4, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.6.1.2 Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Untuk merespon secara efektif perubahan dalam lingkungannya, perusahaan harus mencermati lingkungan eksternal dan internalnya. Dalam merumuskan strategi perusahaan salah satu analisa yang sering dipakai adalah analisa SWOT, yang mampu mengidentifikasi berbagai faktor. Dengan menggunakan analisa SWOT ini diharapkan menjadi strategi yang efektif dalam mendapatkan kekuatan dari kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman. Sayangnya, karena

beberapa alasan perusahaan biasanya tidak begitu tanggap dalam merasakan perubahan secara efektif. Seringkali krisis telah berkembang sebelum perusahaan meresponnya. Ini mungkin membuka “ruang peluang” yang signifikan, tetapi karena perusahaan tidak mempersiapkannya, banyak kesempatan tanggapan biasanya akan tertutup sejak saat munculnya krisis.

Tujuan utama penerapan strategi analisa SWOT ini adalah menyampaikan perusahaan memberi tanggapan secara efektif kepada dunia luar sebelum muncul krisis. Tetapi setiap tanggapan yang efektif terhadap ancaman dan peluang eksternal haruslah berdasarkan pengetahuan yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Tanggapan yang efektif dibangun diatas kekuatan yang internal dan meminimalkan atau mengatasi kelemahan internal untuk mendapatkan keuntungan dari peluang eksternal dan meminimalkan atau mengatasi ancaman eksternal. Dengan kata lain mencari kesesuaian yang terbaik dan saling menguntungkan antara perusahaan dan lingkungannya yang didasarkan pada pemahaman yang mendalam mengenai keduanya.

2.7 Analisa SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Untuk merespon secara efektif perubahan dalam lingkungannya, perusahaan harus mencermati lingkungan eksternal dan internalnya. Dalam merumuskan strategi perusahaan salah satu analisa yang sering dipakai adalah analisa SWOT, yang mampu mengidentifikasi berbagai faktor. Dengan menggunakan analisa SWOT ini diharapkan menjadi strategi yang efektif dalam mendapatkan kekuatan dari kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman. Sayangnya, karena

beberapa alasan perusahaan biasanya tidak begitu tanggap dalam merasakan perubahan secara efektif. Seringkali krisis telah berkembang sebelum perusahaan meresponnya. Ini mungkin membuka “ruang peluang” yang signifikan, tetapi karena perusahaan tidak mempersiapkannya, banyak kesempatan tanggapan biasanya akan tertutup sejak saat munculnya krisis.

Tujuan utama penerapan strategi analisa SWOT ini adalah menyampaikan perusahaan memberi tanggapan secara efektif kepada dunia luar sebelum muncul krisis. Tetapi setiap tanggapan yang efektif terhadap ancaman dan peluang eksternal haruslah berdasarkan pengetahuan yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Tanggapan yang efektif dibangun diatas kekuatan yang internal dan meminimalkan atau mengatasi kelemahan internal untuk mendapatkan keuntungan dari peluang eksternal dan meminimalkan atau mengatasi ancaman eksternal. Dengan kata lain mencari kesesuaian yang terbaik dan saling menguntungkan antara perusahaan dan lingkungannya yang didasarkan pada pemahaman yang mendalam mengenai keduanya.

2.8 *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) pertama kali diperkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne pada tahun 2005 dalam buku yang berjudul “*Blue Ocean Strategy*”. *Blue Ocean* merupakan strategi bagaimana perusahaan keluar dari persaingan di “*Red Ocean*” dan menciptakan pasar tersendiri tanpa pesaing dan kompetisi tidak lagi relevan.

Langkah awal menciptakan Samudra Biru adalah membuat inovasi nilai. Inovasi nilai merupakan batu pijakan dari strategi samudra biru (W. Chan Kim dan Renee Mauborgne, 2005). Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristik, dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli. W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2005) mengatakan bahwa inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya.

Dalam merumuskan dan melaksanakan strategi samudra biru terdapat alat-alat dan kerangka kerja analitis yang penting bagi inovasi nilai dan penciptaan samudra biru, yaitu

1. Kanvas strategi (*The Strategy Canvas*)

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi memiliki fungsi, merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal, dan memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi serta memahami apa yang didapatkan dari konsumen dari penawaran yang kompetitif yang ada di pasar. Kanvas strategi disajikan dalam bentuk grafik dimana sumbu horisontal mewakili rentang faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi oleh industri, dan sumbu vertikal adalah nilai dari faktor-faktor tersebut yaitu tinggi dan rendah.

2. Kerangka kerja 4 langkah (*The Fourth Actions Frameworks*).

Langkah kedua untuk merealisasikan Strategi Samudra Biru adalah menerapkan kerangka kerja empat langkah kedalam kanvas strategi tersebut. Kerangka kerja empat langkah digunakan untuk merkonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru, supaya bias mendobrak dilema/pertukaran antara deferensiasi dan biaya rendah serta agar bias menciptakan kurva nilai baru. Ada empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis sebuah industri :

- a. *Eliminated* (faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?)
- b. *Reduce* (faktor apa saja yang harus dikurangi hingga dibawah standar industri?)
- c. *Raise* (faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga diatas standar industri?)
- d. *Create* (faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan)

Setelah menayakan empat pertanyaan diatas langkah berikutnya adalah bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu melalui skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan :

<p style="text-align: center;">Menghapuskan</p> <p>(diisi dengan faktor-faktoe yang harus dihapus melalui penerapan kerangka kerja 4 langkah)</p>	<p style="text-align: center;">Meningkatkan</p> <p>(diisi dengan faktor-faktor yang harus ditingkatkan melalui kerangka kerja 4 langkah)</p>
<p style="text-align: center;">Mengurangi</p> <p>(diisi dengan faktor-faktor yang harus dikurangi melalui penerapan kerangka kerja 4 langkah)</p>	<p style="text-align: center;">Menciptakan</p> <p>(diisi dengan faktor-faktor yang harus diciptakan melalui kerangka kerja 4 langkah)</p>

Gambar 2.2 Bentuk Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Berikut ini adalah cirri-ciri dan Strategi Samudra Biru (Kim & Mauborgne, 2006):

- a. Menciptakan ruang pasar yang baru yang belum ada pesaingnya.
- b. Menjadikan kompetisi tidak lagi relevan.
- c. Menciptakan dan menangkap permintaan baru.
- d. Mendobrak pertukaran nilai-biaya.
- e. Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar efisiensi dan biaya rendah.

Ada empat langkah dalam menyesuaikan Strategi Samudra Biru, antara lain adalah :

- a. Kebangkitan Visual
 - Membandingkan bisnis dengan bisnis pesaing dengan menggambar kanvas strategi.
 - Melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi yang telah ada.

b. Eksplorasi Visual

- Melakukan penelitian ke lapangan untuk menjelajahi enam jalan penciptaan Samudra Biru.
- Mengamati keunggulan khas produk dan jasa alternatif.
- Melihat faktor apa yang dihapuskan, diciptakan, atau diubah.

c. Pameran Strategi Visual

- Menggambar kanvas strategi "masa depan" didasarkan pada wawasan yang didapat dari pengamatan lapangan.
- Mendapatkan umpan balik mengenai kanvas strategi alternatif dari konsumen, konsumen pesaing, dan non konsumen.
- Menggunakan umpan balik yang telah didapat untuk membangun strategi "masa depan" terbaik.

d. Komunikasi Visual

- Membandingkan profil strategis yang lalu dan yang akan datang di satu halaman agar mudah dibandingkan.
- Dukung hanya proyek-proyek dari langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru.

3. Tiga ciri strategi yang baik (*Three Characteristics of a Good Strategy*) Ketika dituangkan dalam kurva nilai, strategi Samudera Biru yang efektif memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi :

a. Fokus (*Focus*)

Perusahaan tidak menyebarkan usahanya ke semua faktor utama dalam kompetisi.

b. Gerak menjauh (*Divergence*)

Bentuk dari kurva nilainya menjauh dari pemain-pemain lain, sebuah hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan dari membanding-bandingkan diri dengan pesaing.

c. Moto Utama (*Compelling Tagline*)

Sebuah strategi memiliki moto yang jelas dan memikat. Sebuah moto yang bagus tidak hanya mampu menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga mengiklankan penawaran/produk secara jujur.

Tanpa kualitas-kualitas ini, strategi perusahaan akan kabur, tidak khas, sulit dikomunikasikan, dan memiliki struktur biaya yang tinggi. Empat langkah dalam menciptakan kurva nilai baru harus diarahkan dengan baik menuju upaya profil strategis perusahaan dengan tiga karakteristik ini.

4. Membaca kurva nilai (*Reading The Value Curves*)

Kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan di masa kini. Untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. Yang ada dalam kurva nilai suatu industri adalah banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis.

Dalam merumuskan strategi samudra biru, disamping alat kerja analitis yang penting bagi inovasi nilai, juga terdapat enam langkah dalam melaksanakan samudra biru antara lain :

1. Mencermati industri-industri alternative

Dalam pengertian terluas, suatu perusahaan berkompetisi tidak hanya dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya, tapi juga dengan perusahaan dalam industri lain yang memberikan produk/jasa alternatif, pelayanan jasa yang memiliki bentuk berbedatapi menawarkan fungsi yang sama seringkali merupakan pengganti bagi satu sama lainnya.

2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri

Sebagaimana Samudra Biru sering bisa diciptakan dengan mencermati industri-industri alternatif, Samudra Biru juga bisa dibuktikan dengan mencermati kelompok-kelompok strategis, dalam artian ini merujuk kepada banyaknya perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama. Kelompok-kelompok strategis secara umum bisa diperingatkan dalam sebuah tatanan hierarki yang dibangun berdasarkan dua dimensi yaitu harga dan kerja.

3. Mencermati rantai pembeli

Dalam sebagian besar industri, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran mereka, tapi dalam penerapannya ada rantai “pembeli” yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian.

4. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap

Hanya sedikit dalam hal ini jasa yang kedap dengan pengaruh, dalam kebanyakan kasus jasa-jasa lain mempengaruhi nilai suatu jasa. Tetapi kebanyakan industri hanya fokus dalam batas-batas perawatan jasa industri yang ditawarkan.

5. Mencermati daya tarik emosional dan fungsional bagi pembeli

Kompetis dalam suatu industri cenderung berfokus tidak hanya pada konsep umum mengenai cakupan produk dan jasanya, tapi juga pada salah satu dari dua kemungkinan landasan daya tarik yaitu harga dan fungsional suatu layanan jasa.

6. Mencermati waktu

Semua industri tunduk pada trend eksternal yang mempengaruhi bisnis mereka sepanjang waktu, lihat saja seberapa cepatnya pertumbuhan internet atau pertumbuhan gerakan global dalam melindungi lingkungan. Melihat trend-trend ini dengan perspektif yang tepat biasa menunjukkan kepada anda bagaimana cara menciptakan peluang-peluang Samudra Biru.

2.7.2 Cara Membuat Analisis SWOT

Dalam analisis SWOT kita perlu mempertimbangkan faktor eksternal dan internal. Dimana faktor internalnya terdiri dari Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*). Sedangkan faktor eksternal terdiri dari Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*).

a. Kuadran I

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

b. Kuadran II

Meskipun perusahaan menghadapi berbagai ancaman, perusahaan memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah penggunaan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara difersifikasi (produk/pasar).

c. Kuadran III

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak perusahaan juga menghadapi kelemahan internal. Fokus strategi adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

d. Kuadran IV

Merupakan situasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan karena mengalami berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Tujuan dari analisis SWOT adalah mempertemukan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan kesempatan dan ancaman yang ada. Penggunaan analisis SWOT memungkinkan perusahaan merumuskan dan menerapkan strategi yang ingin dicoba sehingga sesuai dengan tujuan dan misi perusahaan.

Selanjutnya untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal dan internal yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki maka digunakan matrik SWOT.

Matrik SWOT dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis seperti terlihat pada gambar berikut ini :

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan faktor kekuatan Internal	WEAKNESSES (W) Tentukan faktor kelemahan Internal
	OPPORTUNITIES (O) Tentukan faktor peluang Eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
THREATS Tentukan faktor ancaman Eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.3 Matriks SWOT

Perhatikan Gambar 2.3 SWOT bahwa strategi pertama, kedua, ketiga, dan keempat masing-masing adalah Strategi SO, WO, ST, WT.

Strategi SO atau strategi pencocokan kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi pada umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT agar memperoleh situasi mereka dapat menerapkan strategi SO.

Strategi WO atau strategi pencocokan kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal ada, tetapi sebuah perusahaan mempunyai kelemahan internal yang menghambatnya menggunakan peluang itu.

Strategi ST atau strategi pencocokan kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT atau strategi pencocokan kelemahan-ancaman merupakan taktik yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan.

Tujuan dari setiap alat pencocokan adalah menghasilkan strategi yang layak, bukan untuk memilih atau menetapkan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi

2.8 Rekayasa Nilai

Rekayasa nilai mulai diperkenalkan pada akhir tahun 1940an, yang merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam perancangan. Rekayasa menurut Lawrence D Miles (1972) adalah suatu pendekatan yang bersifat kreatif dan sistematis dengan tujuan mengurangi atau menghilangkan biaya-biaya yang tidak diperlukan. Zimmerman dan Hart (1982) mendefinisikan bahwa rekayasa nilai adalah suatu teknik manajemen yang merupakan pendekatan untuk mencapai keseimbangan fungsional terbaik antara biaya, keandalan dan penampilan

dari suatu system/produk. Sedangkan Seller mendefinisikan rekayasa nilai sebagai suatu penerapan sistematis dari sejumlah teknik untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi suatu benda atau jasa dengan memberikan nilai terhadap masing-masing fungsi yang ada serta mengembangkan sejumlah alternatif yang memungkinkan tercapainya fungsi tersebut dengan biaya total minimum.

Berdasarkan definisi diatas maka Zimmerman dan Hart (1982) menyatakan karakteristik dari rekayasa nilai yaitu :

- 1 Berorientasi pada fungsi. Fungsi adalah apapun yang membuat sesuatu dapat bekerja atau bernilai, penggunaan fungsi dalam rekayasa nilai terletak pada analisis fungsi yang bertujuan untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi esensial dan menghilangkan fungsi-fungsi yang tidak diperlukan.
- 2 Berorientasi pada sistem. Segala proses perbaikan yang dilakukan menjadi suatu rencana kerja formal untuk mengidentifikasi dan menghilangkan biaya yang tidak perlu.
- 3 Berorientasi pada siklus hidup proyek. Rekayasa nilai berkembang mulai dari perancangan produk, produk mulai diperkenalkan, produk dewasa sampai produk mengalami masa kemunduran sehingga perlu dipertimbangkan total biaya dan pengoperasian yang terlibat.
- 4 Multi disiplin. Perlibatan semua elemen perusahaan dalam suatu tim menjadi suatu keharusan untuk menyukseskan perancangan produk tersebut.
- 5 Rekayasa nilai merupakan suatu teknik manajemen yang dapat dibuktikan dan mengakomodasi pola pikir kreatif terhadap hal-hal yang baru dan bersifat inovatif.

- 6 Bukan merupakan *review* disain atau perbaikan kalkulasi yang dilakukan oleh perancang.
- 7 Pengurangan biaya proses tidak berarti mengorbankan reabilitas dan keandalan.
- 8 Kontrol kualitas tidak hanya merupakan pengujian gagal-berhasil dari pabrik dan perancang produk.

Perancangan yang baik akan menghasilkan nilai kerja yang baik pula. Begitu juga dalam perancangan produk yang tidak terlepas dari usaha untuk menuju kebaikan agar produk tersebut mampu diterima ditengah-tengah konsumen. Untuk itu perlu dibuat rencana kerja yang baik dan sistematis dalam rekayasa nilai ini. Ada beberapa perumusan rencana kerja rekayasa nilai, berikut diuraikan rumusan kerja standar yaitu:

- 1 Fase Informasi

Pada fase ini, tim berusaha mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan konsumen. Informasi tersebut dapat dikumpulkan dengan menggunakan :

- *Brainstorming*

Metode pembangkitan ide yang paling dikenal luas adalah *brainstorming*.

Brainstorming merupakan sebuah metode yang digunakan untuk membangkitkan sejumlah besar ide, yang kebanyakan ide-ide tersebut akan dibuang, dimana metode *brainstorming* tidak terdapat diskusi, analisis, dan kritik.

- Wawancara

Metode ini dilakukan dengan cara seorang atau lebih anggota team mewancarai konsumen satu persatu.

- Kelompok Fokus

Metode ini dilakukan dengan cara, seorang moderator memantau diskusi yang diikuti oleh antara 8 – 12 orang konsumen, anggota team mengamati diskusi tersebut.

- Observasi

Cara ini dilakukan dengan cara mengamati konsumen dalam menggunakan produk tersebut.

Hasil yang diperoleh pada fase ini kemudian dilanjutkan ke fase berikutnya yaitu fase kreatif.

2. Fase kreatif

Pada fase ini, merujuk dari hasil pada fase informasi. Dari hasil tersebut informasi-informasi yang didapat kemudian dikelompokkan menjadi berbagai fungsi dari ide-ide yang didapat dengan membagi fungsi-fungsi tersebut kedalam fungsi primer dan fungsi sekunder produk tersebut.

3. Fase analisis

Fase ini merupakan kelanjutan dari fase kreatif yang melakukan analisis terhadap masukan ide alternatif yang bertujuan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan masing-masing alternatif. Alat analisis dalam pengambilan keputusan seperti matrik evaluasi. *Zero-one method*. Analisis atribut, dan *Analytical Hierarchy Product (AHP)* dapat digunakan.

4. Fase Rekomendasi

Pada fase ini adalah saat untuk merekomendasikan alternatif yang terpilih dan meyakinkan pemilik/pengambil keputusan bahwa perancangan produk akan menghasilkan nilai terbaik bagi keuntungan masa depan.

2.9 Analisis Atribut

Analisis fungsi dapat dilakukan dengan metode Analisis Atribut yang merupakan sebuah metode untuk menganalisa keterkaitan antar sifat/fungsi produk dan mengidentifikasi fungsi-fungsi yang kurang maupun berlebih dengan mengkombinasikan obyektifitas dan subyektifitas. Obyektifitas dalam hal ini karena analisis atribut menekankan pada rasionalitas dan kuantitatif, seperti sistematika perhitungan. Sedangkan sifat subyektifitas dalam analisis atribut terjadi terutama pada proses pembobotan dalam menyusun derajat kepentingan dari masing-masing fungsi.

Dalam menyusun analisis atribut ada beberapa langkah pelaksanaan sebagai berikut yaitu :

1. Identifikasi sifat-sifat (atribut) dari fungsi produk (brainstorming antar desainer).
2. Menyusun derajat kepentingan tiap-tiap atribut. Dengan member bobot sesuai dengan kepentingannya. Adapun langkah-langkah pemberian bobot/nilai tersebut adalah:
 - a. Menentukan rangking msing-masing golongan sifat.
 - b. Menentukan rangking masing-masing sifat dengan memperhatikan derajat golongan.

- c. Menentukan bobot (b_i) masing-masing sifat dengan :

$$\text{Bobot} = \frac{\text{angkarangking yang dimiliki}}{\text{jumlah angkarangking}} \times 100\%$$

- d. Penentuan rangking dilakukan secara terbalik, atribut terpenting memiliki rangking terbesar.

3. Penentuan performansi aktual dibanding ideal dengan cara sebagai berikut :

- a. Buat survey keidealan produk (aktual), tentukan μ (rata-rata) dari hasil survey dan σ (standar deviasi) dari hasil survey.

Skor dalam survey :

5 = Sangat ideal

4 = lebih dari ideal

3 = Ideal

2 = Kurang dari ideal

1 = Sangat kurang ideal

- b. Hitung $z = \frac{\mu - 3}{\sigma}$; $f(z) = 100 + 25z$

- c. Hitung performansi aktual dengan $\frac{fz - b}{100}$

4. Membandingkan performansi aktual $\frac{fz - b}{100}$ dengan performansi ideal (b_i)

atau mencari nilai ∇ dengan $\nabla = \frac{fz - b}{100} - b_i$

5. Keputusan : prioritas perbaikan atau pengembangan dari yang berharga ∇ terbesar :

- a. Jika $\frac{fz-b}{100} > b_i$ atau $\nabla > 0$ maka bagus (dipilih)
- b. Jika $\frac{fz-b}{100} < b_i$ atau $\nabla < 0$ maka jelek (tidak dipilih)

2.10 Reliabilitas dan Validitas

Setelah peneliti memilih ukuran untuk variabel, maka timbul sekurangnya dua pertanyaan, yaitu :

1. Bagaimana reliabilitas dari alat pengukur, dan
2. Bagaimana validitasnya

Setelah kuisisioner terisi dan terkumpul oleh para responden, lalu diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Validitas dan Reliabilitas merupakan poin penting dalam sebuah analisis data. Hal ini dilakukan untuk menguji apakah suatu alat ukur atau instrument penelitian (dalam hal ini data dan kuisisioner) sudah valid dan reliable. Jika validitas dan reliabilitas tidak diketahui, maka akibatnya akan menjadi fatal dalam memberikan kesimpulan ataupun dalam memberikan alasan terhadap hubungan antar variable. Bahkan secara luas, reliabilitas dan validitas mencakup mutu seluruh proses pengumpulan data sejak konsep disiapkan sampai pada data siap untuk dianalisis.

2.10.1 Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Pengertian reliabilitas dapat lebih mudah dipahami jika pertanyaan berikut terjawab :

1. Jika set objek yang sama diukur berkali-kali dengan alat ukur yang sama apakah kita akan memperoleh hasil yang sama?
2. Apakah ukuran yang diperoleh dengan menggunakan alat ukuran tertentu adalah ukuran yang sebenarnya dari objek tersebut?
3. Berapa besar error yang kita peroleh dengan menggunakan ukuran tersebut menggunakan objek?

Jawaban pertanyaan tersebut adalah tidak lain dari tiga aspek pengertian tentang reliabilitas. Suatu alat ukur disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu mantap. Artinya bahwa alat itu stabil, dapat diandalkan dan dapat diramalkan. Suatu alat ukur yang mantap tidak berubah-ubah pengukurannya dan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang sama.

Pertanyaan kedua member aspek ketepatan atau akurasi. Suatu pertanyaan atau ukuran yang akurat adalah ukuran yang cocok dengan yang ingin diukur. Jika kedua aspek diatas, yaitu aspek stabilitas dan aspek akurasi digabungkan, maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur tersebut mantap dan dapat mengukur secara cermat dan tepat. Suatu alat ukur juga harus sedemikian rupa sifatnya, sehingga error yang terjadi yaitu error pengukuran random seifatnya dapat ditolerir.

Dari aspek-aspek reliabilitas diatas dapat disimpulkan bahwa reliabilitas adalah ketepatan atau tingkat preisis suatu ukuran atau alat pengukur.

2.10.2 Validitas

Kesahihan (validitas) adalah tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrument tersebut (Singaribun & Effendi,2005). Kesahihan suatu kuisoner dinyatakan dengan tingkat kemampuan butir-butir pernyataan kuisoner tersebut untuk mengukur faktor yang ingin diukur dari butir-butir pertanyaannya.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendahuluan

Suatu penelitian merupakan suatu proses yang terkait secara sistematis. Tiap tahapan merupakan bagian yang menentukan tahapan selanjutnya. Beberapa teori yang ada merupakan dasar untuk melakukan penelitian. Hasil penelitian merupakan bahan kajian untuk melangkah lebih lanjut. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik diperlukan urutan langkah-langkah penelitian yang baik pula, dimana hal tersebut akan sangat mempermudah penyusunan laporan penelitian.

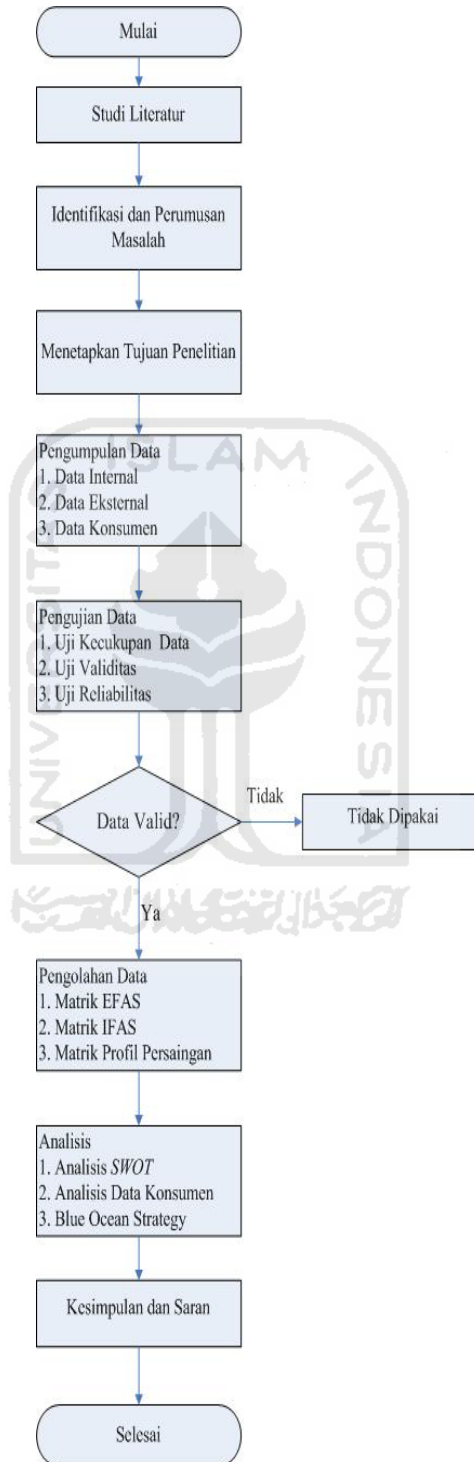
Dalam metodologi penelitian ini, diperlukan langkah-langkah yang mempertimbangkan variabel-variabel penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, serta alat analisis yang akan digunakan. Variabel-variabel yang akan diukur didalam penelitian ini adalah lingkungan eksternal dan internal, daya tarik industri, kekuatan bisnis (persaingan).

3.2 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di *Mailbox Distro* Yogyakarta, yang bergerak di bidang bisnis pakaian, perlengkapan, dan aksesoris anak muda. Penelitian dilakukan untuk mengetahui strategi operasional yang baik dalam upaya meningkatkan mutu dan kualitas barang agar dapat menghasilkan kinerja produk serta proses teknologi dan sesuai dengan tujuan pasar yang ingin dicapai.

3.3 Kerangka Langkah -Langkah Penelitian

Adapun langkah-langkah penelitian dapat dipresentasikan seperti



Gambar 3.1 Langkah-langkah Penelitian

3.4 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara :

1. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan agar peneliti dapat menguasai teori maupun konsep dasar yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Studi ini dilakukan dengan membaca dan mempelajari beberapa referensi seperti literatur, laporan-laporan ilmiah dan tulisan-tulisan ilmiah lain yang dapat mendukung terbentuknya landasan teori, sehingga dapat digunakan sebagai landasan yang kuat dalam analisis penelitian.

2. Penelitian Lapangan

Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan cara melaksanakan riset langsung ke instansi yang bersangkutan, dalam hal ini adalah *Mailbox Distro* yang berada di Kota Yogyakarta. Data terkait didapatkan dengan sumber:

a. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan langsung terhadap objek, wawancara kepada pihak terkait dan menyebarkan kuisioner, dengan tujuan untuk mendapatkan data-data kondisi instansi bersangkutan.

b. Data Instansi

Data-data lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini didapatkan dari literatur yang ada di instansi yang bersangkutan, meliputi sejarah berdirinya, visi, misi, kegiatan dan informasi lainnya.

3.5 Data Yang Dibutuhkan

Data-data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya yaitu perusahaan. Data primer meliputi:

a. Data umum instansi (data internal *Mailbox Distro*), meliputi:

- Sejarah
- Visi dan Misi
- Nilai – nilai Perusahaan
- Struktur Organisasi
- Produk dan Jasa
- Sumber Daya
- Prestasi

Sedangkan data eksternal, meliputi :

- Keadaan Ekonomi
- Kebijakan Pemerintah
- Teknologi
- Konsumen
- Pesaing

b. Data yang dibutuhkan untuk penelitian (data-data hasil kuesioner) yang mencakup atribut kepentingan konsumen *Mailbox Distro*.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang berasal dari sumber lain seperti hasil penelitian sebelumnya, jurnal dan lain-lain, yang digunakan untuk mendapatkan dan menggali teori-teori yang sekiranya akan mendukung terhadap penelitian untuk memecahkan masalah.

3.6 Pengolahan data

Untuk lebih akuratnya instrumen penelitian yang digunakan maka perlu di uji validitas dan reliabilitas data serta penghitungan nilai indeks dari masing-masing faktor.

1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian yang valid. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)\}}}$$

r_{xy} = korelasi momen tangkar $\sum Y$ = jumlah Y (skor faktor)

N = jumlah subjek responden $\sum Y^2$ = jumlah skor faktor kuadrat

$\sum X$ = jumlah skor X (skor butir) $\sum XY$ = jumlah perkalian X dsn Y

$\sum X^2$ = jumlah skor butir kuadrat

$$r_{hitung} = \frac{(r_{xy})(SB_y) - SB_x}{\sqrt{\{(SB_x^2) + (SB_y^2) - 2(r_{xy})(SB_x)(SB_y)\}}}$$

r_{hitung} = koefisien korelasi bagian total

r_{xy} = koefisien korelasi momen tangkar

SB_x = simpang baku skor butir

Sb_y = simpang baku skor faktor

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kebebasan dari variabel random eror sehingga menghasilkan hasil yang konsisten. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur reliabilitas instrumen. Reliabilitas suatu instrumen menunjukkan kemantapan atau stabilitas hasil pengamatan bila menggunakan atau diukur dengan instrumen tersebut dalam waktu-waktu berikutnya dengan kondisi sesuatu yang diukur tidak berubah.

$$r_{Cronbach'Alpha} = \frac{M}{M-1} \left[\frac{V_t - V_x}{V_T} \right] = \frac{M}{M-1} \left[1 - \frac{V_x}{V_t} \right]$$

V_x = variansi butir-butir

V_t = variansi total (faktor)

M = jumlah butir

Kapasitas penilaian tingkat reliabilitas sangat ditentukan oleh beberapa jauh resiko alfa bila diterima sedikit resiko, semakin besar nilai ∞ yang dihasilkan (lebih besar dari 0,5) berarti butir-butir kuesioner semakin reliabel.

3.7 Analisa Data

Metode analisa data yang akan digunakan dalam penyelesaian masalah ini adalah dengan :

3.7.1 Analisa SWOT

Analisis ini merupakan analisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di bank. Analisa ini berguna untuk dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman untuk dapat memunculkan alternatif-alternatif strategi yang dapat dijadikan bak sebagai acuan untuk masa yang akan datang.

3.7.2 Analisa Data Hasil Kuesioner

Sebelum melakukan pengolahan data hasil kuesiner, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Setelah pengujian tersebut dilakukan, selanjutnya hasil pengolahan data konsumen dihitung dengan metode persentase yang memperlihatkan tanggapan responden. Kemudian dilakukan perhitungan nilai indeks dari tiap faktor yang dipertimbangkan dalam memilih pelayanan jasa perbankan. Sebelum menghitung nilai indeks, terlebih dahulu dihitung persentase jawaban yang sama dari keseluruhan jawaban responden valid.

Nilai indeks dari faktor yang dipertimbangkan dalam memilih kuesioner pelayanan kesehatan ditentukan dengan rumus :

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\sum SJx_1) + (\sum Jx_2) + (\sum CBx_3) + (Bx_4) + (SBx_5)}{5}$$

Keterangan : SJ = Sangat Jelek

J = Jelek CB = Cukup Baik

B = Baik SB = Sangat Baik

3.7.3 Blue Ocean Strategy

Langkah-langkah yang akan dilakukan untuk menciptakan strategi Samudra Biru pada penelitian ini adalah :

- a. Membuat kanvas strategi awal yang membandingkan *Mailbox Distro* dengan perusahaan *competitor* dengan menggunakan data hasil kuisisioner.
- b. Melakukan penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah terhadap kanvas strategi awal.
- c. Membuat kanvas strategi baru melalui hasil skema diatas.
- d. Membandingkan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru *Mailbox Distro* dalam satu bentuk kanvas strategi.
- e. Melakukan analisa terhadap kanvas strategi melalui pendekatan kombinasi tiga jenis strategi (fokus, *divergensi* gerakan menjauh dan motto) yang dapat mensukseskan penerapan strategi Samudra Biru.

3.8 Kesimpulan

Langkah terakhir dari suatu penelitian adalah berupa penarikan kesimpulan berdasarkan pengumpulan data, analisa data dan tahap keputusan. Penarikan kesimpulan ini sangat berguna dalam merangkum hasil akhir dari suatu penelitian. Bagian ini juga dilengkapi dengan beberapa sumbang saran untuk menyempurnakan hasil penelitian. Dimana pada bagian ini hasil penelitian diperoleh dari pengolahan dan analisis data kemudian didiskusikan untuk mengetahui kemungkinan kekurangan atau kelebihan dari hasil penelitian sehingga dapat dibuat suatu rekomendasi terhadap hasil penelitian ini.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Faktor Internal

4.1.1 Tinjauan Singkat Perusahaan

Ketika suatu kreatifitas dan komunitas dewasa ini dipandang dapat menumbuhkan suatu peluang bisnis baru, maka teretuslah ide untuk membuat suatu bentuk bisnis yang melatar belakangi keduanya. Ketika penempatan pasar yang menonjolkan pada segment tertentu berperan didalamnya maka terlahirlah suatu ide bagaimana menggabungkan antara kreatifitas dan komunitas ke dalam suatu wadah bejana bisnis yang beerpeluang dan potensial.

Ketika terjadi proses yang sangat matang dalam *research* dan perencanaan, maka terbentuklah suatu ide untuk menggabungkan bisnis kreatifitas dan komunitas, dengan memprioritaskan anak muda yang sangat gigih dengan budaya *pop* sebagai unsur yang akan dibidik untuk penempatan pasar, terpilihah suatu konsep dengan mendirikan suatu *Distro (Distribution Store)*.

Ketika *Distro* ini berdiri, konsep awalnya adalah dipadukan dengan konsep sebuah *cafe* yang direncanakan sebagai tempat berkumpulnya segala kalangan anak muda kota Yogyakarta. Karena *Distro* sangat bergantung pada *community* dari kalangan anak muda yang dewasa ini sangat tertarik dan *hobby* nongkrong dan meluangkan waktunya di *cafe*.

Ketika suatu muara dimana pesan-pesan akan kreatifitas, komunitas, bisnis, dan pesan-pesan yang lainnya dapat tertampung dan mengalir didalamnya, maka untuk

pemilihan nama dari *Distro* inipun dipilih nama yang mudah diingat, dimana sering dibicarakan orang khususnya yang berbau anak muda.

Maka *Mailbox*-lah yang paling tepat untuk nama *Distro* ini karena sesuai dengan hirarkinya adalah suatu kotak surat, kotak pesan, pada *e-mail* ataupun tempat *SMS* (*Short Message Service*) pada telepon selular.

Mungkin dengan dinamakan *Mailbox* pun dapat lebih mudah untuk dapat memposisikan *image*-nya kepada khalayak karena kata ini sering untuk dipakai dan diucapkan orang ketika mereka memakai fasilitas telepon selularnya yang pada zaman ini telah sering diperbincangkan.

Mailbox Distro and Clothing Company berdiri di Yogyakarta pada tanggal 9 Oktober 2003 dan menempati jalan Gejayan 55 Paviliun, dimana dipandang sangat strategis untuk dapat dijangkau untuk segment yang dituju oleh *Distro* ini karena diapit oleh beberapa SMU dan kampus-kampus besar seperti UGM, UNY, Atmajaya, dan Sanata Dharma.

4.1.2 Bidang Usaha

Bidang usaha yang dijalankan oleh *Mailbox Distro* adalah bisnis pakaian, sepatu, dan tas yang berupa hasil kreatif desain dan buatan anak muda. *Mailbox Distro* pun sekarang telah merambah ke dunia garment, dimana idealisme anak-anak muda dapat tertuang juga didalamnya untuk selanjutnya dapat didistribusikan kepada konsumen.

4.1.3 Lokasi Perusahaan

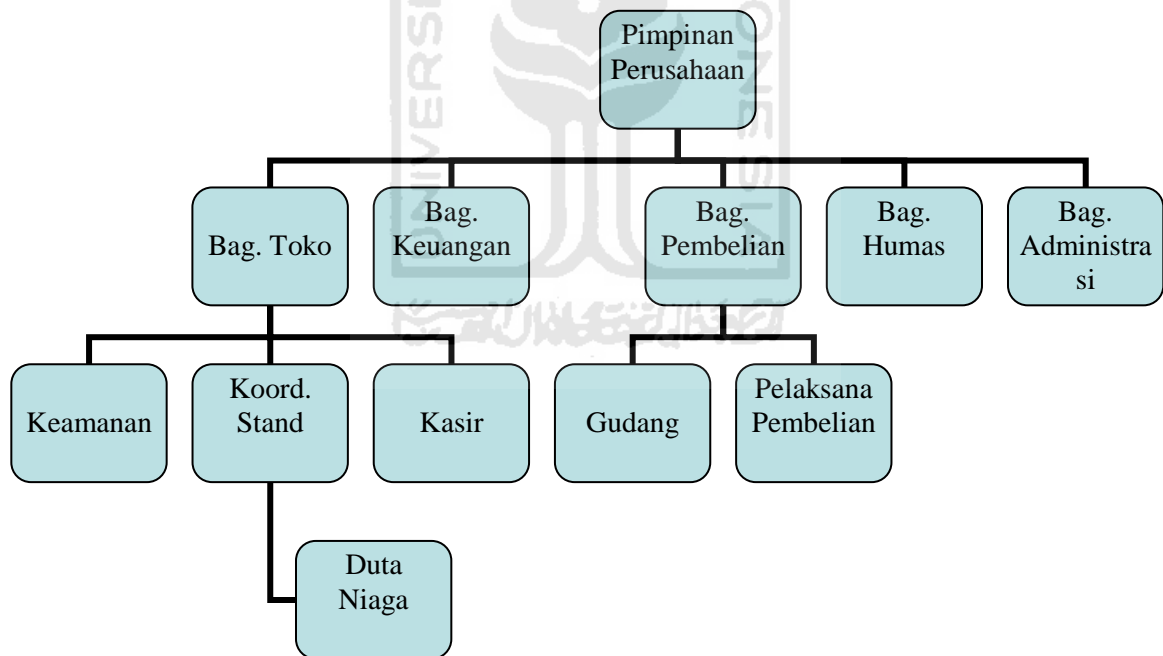
Mailbox Distro berlokasi di Jalan Gejayan no. 55 Paviliun Yogyakarta.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi dimaksudkan untuk membantu dalam mengatur dan mengarahkan usaha-usaha yang dilakukan dalam organisasi, sehingga usaha-usaha ini terkoordinir dan konsisten dengan sasaran organisasi.

Mailbox Distro menggunakan sistem organisasi garis/lini dimana pimpinan mempunyai wewenang tunggal, segala putusan, perintah serta tanggung jawab adalah langsung dimana bentuk ini memudahkan koordinasi dan pengawasan.

Struktur organisasi pada *Mailbox Distro* dapat dilihat dari gambar skema struktur perusahaan, yaitu sbegai berikut :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

4.1.5 Ketenaga Kerjaan

Jumlah tenaga kerja di *Mailbox Distro* adalah 70 orang dengan perincian 53 orang tenaga kerja perempuan dan 17 orang tenaga kerja laki-laki. Setiap tenaga kerja menerima gaji perbulan yang berkisar antara Rp. 700.000,00 – Rp. 1.000.000,00.

4.1.6 Produk

Produk yang terdapat pada *Mailbox Distro* adalah 140 label yang dibagi menjadi beberapa deskripsi produk antara lain magazine, clothing, kaset, CD, tas, dompet, dan aksesoris lainnya. Dimana masing-masing produk mempunyai karakter dan tema desain yang kuat dan berbeda dengan mengangkat issue-issue tersendiri sesuai dengan dinamika dan pesan yang diinginkan kalangan anak muda sekarang ini.

4.2 Faktor Eksternal

4.2.1 Konsumen

Secara umum konsumen dari *Mailbox Distro* ini adalah pelajar dan mahasiswa. Dan biasanya mereka datang secara berkelompok dikarenakan tempat yang disediakan sangat nyaman dan produk-produk yang ditawarkan sangat beragam dan kreatif dan yang paling penting sangat *up date*. Ini menandakan pelajar dan mahasiswa di Yogyakarta sangat dinamis.

4.2.2 Pesaing

Usaha dalam bidang *clothing* di Yogyakarta sangatlah potensial, berkembang, dan kompleks. Ini dikarenakan status Yogyakarta sebagai kota pelajar dan banyak dari pelajar dan mahasiswa ini menjalankan hobi musik mereka yang sangat berhubungan

erat dengan *fashion distro*. Sekarang ini sudah banyak usaha yang bergerak dibidang *clothing* salah satunya *Slackers Distro*.

4.3 Data Kuisisioner

Dalam persaingan industri yang bergerak di bidang *clothing* dapat diketahui atribut-atribut yang menjadi faktor utama persaingan, variabel-variabel tersebut antara lain : keramahan karyawan, kualitas barang, harga barang, kenyamanan *layout* tempat, ketanggapan karyawan, kelengkapan barang, kemudahan untuk mencapai lokasi. Sedangkan untuk penambahan atribut baru dilakukan dengan mengumpulkan ide yang ada kemudian dipilih dan diajukan ke konsumen melalui kuisisioner sebagai analisa kebutuhan konsumen. Kuisisioner ini diajukan ke responden yang merupakan konsumen dari *Mailboox Distro*.

4.3.1 Data Kuisisioner Perbandingan dengan Pesaing

Dalam penyusunan kuisisioner penelitian ini dipakai tujuh variabel adalah sebagai berikut :

X_1 = Keramahan Karyawan

X_2 = Kualitas Barang

X_3 = Harga Barang

X_4 = Kenyamanan *Layout* Tempat

X_5 = Ketanggapan Karyawan

X_6 = Kelengkapan Barang

X_7 = Layanan parkir

Rekapitulasi jawaban responden merupakan hasil perhitungan data jawaban kuesioner yang kembali dan terjawab seluruh pertanyaan. Hasil dari rekapitulasi ditampilkan pada tabel 4.1

1. *Mailbox Distro*

Tabel 4.1 Data Kuisisioner Penilaian *Mailbos Distro*

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
1	8	8	9	7	8	9	8
2	9	8	9	7	8	9	8
3	8	8	9	7	8	9	8
4	8	8	9	8	8	9	8
5	8	9	9	8	9	9	8
6	9	9	9	8	9	9	8
7	9	9	9	7	9	9	7
8	9	8	8	7	9	8	7
9	8	8	8	7	8	8	7
10	8	8	8	8	8	8	7
11	8	8	8	8	8	8	8
12	8	8	8	8	8	8	8
13	9	8	8	8	9	9	8
14	9	8	9	8	9	9	8
15	9	9	9	7	9	9	8
16	8	9	9	7	8	9	8
17	8	9	9	7	8	9	8
18	8	9	8	7	8	9	8
19	9	8	9	7	8	9	7
20	8	8	8	8	8	8	7
21	8	8	9	8	8	8	7
22	8	8	8	8	8	8	7
23	8	8	9	8	8	8	7
24	8	8	9	8	8	9	7
25	8	8	8	7	9	9	7
26	8	8	9	7	9	9	8
27	9	8	8	7	9	9	8
28	9	8	9	7	9	9	8
29	9	9	8	7	9	9	8
30	8	9	9	8	8	8	8
31	8	9	8	8	8	8	8
32	8	9	9	8	8	8	8
33	8	9	8	8	8	8	8

34	8	9	8	8	8	8	7
35	8	8	8	8	8	8	7
36	7	8	9	7	8	8	7
37	7	8	9	7	9	8	8
38	7	8	9	7	9	8	8
39	7	8	9	7	9	8	8
40	7	8	9	8	9	8	8
41	7	8	9	8	9	8	8
42	7	8	9	8	9	8	8
43	8	8	9	8	8	8	8
44	8	8	8	8	8	9	8
45	8	9	8	8	8	9	8
46	8	9	8	8	8	9	8
47	7	9	8	8	8	8	8
48	7	8	8	8	8	8	8
49	7	8	8	8	9	8	7
50	7	8	9	8	9	8	7
51	8	8	9	8	9	8	7
52	8	8	9	8	9	8	7
53	8	8	9	8	9	8	7
54	7	8	9	8	9	8	8
55	7	9	8	7	9	8	8
56	8	9	8	7	9	8	8
57	8	9	8	7	8	8	8
58	9	9	8	7	8	9	8
59	9	9	9	7	8	9	8
60	8	9	9	7	8	9	8
61	8	8	9	7	8	9	7
62	8	8	9	7	9	9	8
63	8	8	9	7	9	9	7
64	8	8	8	8	9	9	8
65	7	8	8	8	9	8	7
66	8	8	8	8	9	8	8
67	9	8	8	8	9	8	7
68	9	8	8	8	9	8	8
69	9	8	8	8	9	8	7
70	8	8	9	8	9	8	8
71	8	8	9	8	9	8	7
72	9	9	9	8	8	8	8
73	8	9	9	8	8	8	8
74	8	9	9	7	8	8	8
75	8	8	8	7	8	8	8
76	7	8	8	7	8	8	8
77	7	8	8	8	9	8	8

78	7	8	8	8	9	8	8
79	8	8	8	8	9	8	8
80	8	9	8	8	9	8	8
81	8	9	8	8	9	8	8
82	9	9	9	8	9	8	8
83	9	9	9	8	9	8	8
84	8	8	9	7	9	8	8
85	9	8	9	7	9	9	7
86	8	8	9	7	9	9	7
87	8	8	9	8	8	9	7
88	7	8	8	8	8	9	8
89	7	8	8	8	8	9	8
90	7	8	8	8	8	9	8
91	8	9	8	8	8	9	7
92	8	9	8	8	8	9	7
93	8	9	8	7	8	8	7
94	8	9	9	8	8	8	8
95	9	9	9	8	8	8	8
96	9	9	9	8	8	8	8
97	9	8	9	8	8	8	8
98	9	8	8	8	9	8	8
99	9	8	8	8	9	8	8
100	8	8	8	8	9	8	8

2. *Slackers Distro*

Tabel 4.2 Data Kuisisioner Penilaian *Slackers Distro*

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
1	8	8	8	8	8	8	8
2	8	8	8	8	8	8	9
3	9	8	8	8	8	8	9
4	8	8	9	8	8	8	9
5	8	9	9	8	9	8	8
6	9	9	9	9	9	8	8
7	9	9	8	9	9	8	8
8	9	9	8	9	9	7	8
9	8	9	8	8	8	7	8
10	8	8	8	8	8	7	8
11	8	8	9	8	8	7	9
12	9	8	9	8	8	7	9
13	8	9	9	8	9	8	9

14	7	9	9	8	9	8	9
15	8	9	9	9	9	8	9
16	8	8	8	8	8	8	9
17	7	8	8	8	8	8	9
18	8	8	8	8	8	8	9
19	8	8	8	8	8	8	8
20	9	8	9	8	8	7	8
21	8	9	9	8	8	7	8
22	8	9	9	8	8	7	8
23	7	9	9	8	8	7	8
24	7	8	9	8	8	8	8
25	7	8	8	8	9	8	8
26	8	8	8	8	9	8	8
27	9	8	8	8	9	8	8
28	8	8	8	8	9	8	8
29	8	8	8	8	9	8	8
30	8	8	8	8	8	8	8
31	7	9	8	9	8	8	9
32	8	9	8	9	8	8	9
33	8	9	8	9	8	8	9
34	8	9	9	9	8	7	8
35	9	9	9	8	8	7	8
36	9	9	9	8	8	7	8
37	8	8	9	8	9	7	8
38	8	8	9	8	9	8	8
39	8	9	8	9	9	8	8
40	8	9	8	9	9	8	8
41	8	9	8	9	9	8	9
42	8	9	8	9	9	8	9
43	7	8	8	9	8	8	9
44	7	9	8	9	8	8	9
45	7	8	9	8	8	8	9
46	7	8	9	8	8	8	9
47	8	8	9	8	8	8	9
48	8	8	9	8	8	8	9
49	8	8	8	9	9	8	9
50	8	8	8	9	9	7	9
51	8	8	8	9	9	7	8
52	9	8	8	9	9	7	8
53	8	8	8	9	9	7	8
54	9	9	9	9	9	7	8
55	8	9	9	8	9	8	8
56	8	9	9	8	9	8	8
57	8	9	8	8	8	8	8

58	9	8	8	8	8	8	8
59	9	8	8	8	8	8	8
60	9	8	8	8	8	8	8
61	9	8	8	8	8	8	8
62	8	9	8	9	9	8	8
63	8	9	8	9	9	8	8
64	8	9	9	9	9	8	8
65	8	8	9	8	9	8	8
66	8	8	9	8	9	7	9
67	8	8	9	8	9	7	9
68	8	8	9	8	9	7	9
69	8	9	8	9	9	7	9
70	8	9	8	8	9	8	9
71	8	9	8	8	9	8	9
72	8	9	8	8	8	8	9
73	7	9	8	8	8	8	9
74	8	9	8	9	8	8	9
75	9	9	8	9	8	8	9
76	9	8	8	9	8	8	9
77	9	8	8	8	9	8	9
78	8	8	8	8	9	7	9
79	9	8	8	8	9	7	8
80	8	8	8	8	9	7	8
81	8	8	9	8	9	7	8
82	8	8	9	8	9	7	8
83	8	8	9	8	9	7	8
84	9	8	8	9	9	8	8
85	9	8	8	9	9	8	8
86	8	8	8	9	9	8	8
87	9	9	8	9	8	8	8
88	9	9	8	9	8	8	8
89	9	9	8	9	8	8	8
90	9	9	8	9	8	8	8
91	9	9	8	9	8	8	8
92	8	9	8	9	8	8	8
93	8	9	9	8	8	8	8
94	8	9	9	8	8	8	8
95	8	9	9	8	8	8	8
96	9	9	8	8	8	8	8
97	8	9	8	8	8	8	9
98	8	9	8	8	9	8	9
99	8	9	8	8	9	8	9
100	8	8	8	8	9	8	9

4.3.2 Data Kuisiонер Atribut yang akan Dikembangkan

Dalam penyusunan kuisiонер penelitian ini dipakai empat atribut yang akan dikembangkan adalah sebagai berikut :

M1 = *Membership*

M2 = Diskon Kartu Pelajar

M3 = *Catalog Product*

M4 = *Midnite Sale*

Tabel 4.3 Data Kuisiонер Atribut yang akan Dikembangkan

Responden	M1	M2	M3	M4
1	4	4	3	3
2	5	4	2	3
3	4	4	3	3
4	4	4	2	2
5	4	4	3	2
6	4	4	2	2
7	4	4	3	2
8	5	4	3	2
9	5	4	3	2
10	5	4	3	2
11	5	4	2	2
12	4	5	2	3
13	4	5	2	3
14	4	5	3	3
15	5	5	3	3
16	4	5	3	2
17	5	4	3	2
18	4	4	3	2
19	4	4	4	2
20	4	4	3	2
21	3	4	3	2
22	3	4	4	2
23	3	4	4	2
24	4	4	4	3
25	4	4	4	3
26	4	4	3	3

27	5	4	3	3
28	5	4	3	2
29	5	4	3	2
30	4	4	3	2
31	4	5	3	2
32	3	5	4	2
33	4	5	4	2
34	4	5	4	2
35	4	4	4	2
36	4	4	3	2
37	4	4	3	3
38	5	4	3	3
39	5	4	3	3
40	5	4	3	3
41	5	4	3	3
42	5	5	3	3
43	5	4	4	3
44	5	5	4	3
45	4	4	4	3
46	4	5	3	3
47	4	4	3	2
48	4	5	3	2
49	5	4	3	2
50	5	5	3	2
51	5	4	3	2
52	5	5	3	2
53	5	4	3	2
54	5	5	3	3
55	5	4	3	3
56	4	5	3	3
57	4	4	3	3
58	4	5	3	3
59	4	4	4	2
60	5	5	4	2
61	5	4	4	2
62	5	5	3	2
63	5	4	3	3
64	5	5	3	3
65	5	4	3	2
66	4	5	3	2
67	4	4	2	3
68	4	5	3	3
69	4	4	3	3
70	4	5	3	3

71	4	4	3	2
72	4	5	4	2
73	4	4	3	2
74	4	4	3	2
75	4	4	3	3
76	5	4	3	3
77	5	4	3	3
78	5	4	3	3
79	5	4	2	2
80	5	4	2	2
81	4	4	2	2
82	4	4	3	2
83	4	4	3	2
84	4	4	3	2
85	4	4	3	3
86	5	4	3	3
87	5	4	3	3
88	5	4	3	3
89	5	4	3	3
90	5	4	3	2
91	5	4	3	2
92	4	4	3	2
93	4	4	3	2
94	4	4	3	2
95	4	4	3	2
96	5	4	3	2
97	5	4	3	2
98	5	5	3	2
99	5	5	3	2
100	5	4	3	3

4.4 Pengolahan Data

4.4.1 Uji Kecukupan Data, Uji Validitas, dan Uji Realibilitas

Dari 100 kuisisioner yang disebarakan kepada responden semuanya kembali dalam keadaan layak atau sah. Dalam penelitian ini, semua kuisisioner digunakan sebagai sampel dengan tingkat maksimum kesalahan adalah 8% dan tingkat signifikansi 10%.

a. Uji Kecukupan Data

$$\text{Rumus Uji kecukupan Data : } N' \geq \left(\frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}}{e} \right)^2 \cdot P(1 - P)$$

Keterangan :

N = Ukuran sampel

P = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z (tabel normal) yang berhubungan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum yang diperbolehkan dan masih dapat ditolerir

Perhitungan :

$$N = 100$$

$$P = \left(\frac{100 - 1}{100} \right) = 0,99$$

$$Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,64 \quad ; \quad E = 8\% = 0,08$$

$$N' = \left(\frac{1,64}{0,08} \right)^2 \times 0,99(1 - 0,99)$$

$$= 4,16$$

Karena $N(100) > N' (4,16)$ maka data mencukupi

b. Uji Validitas

Ho: Data kuesioner Valid

Hi : Data kuesioner tidak valid

Tingkat Signifikansi :

$$\alpha = 0,05 \quad ; \quad df = n - 2 = 100 - 2 = 98 \quad ; \quad r \text{ tabel} = 0,1654$$

Daerah kritis :

Jika r hasil $\geq r$ tabel maka H_0 diterima

Jika r hasil $< r$ tabel maka H_0 ditolak

1. *Mailbox Distro*

a. Variabel 1 (Keramahan Karyawan)

Tabel 4.4 Perhitungan Variabel 1

X	X²	Y	Y²	XY
8	64	57	3249	456
9	81	58	3364	522
8	64	57	3249	456
8	64	58	3364	464
8	64	60	3600	480
9	81	61	3721	549
9	81	59	3481	531
9	81	56	3136	504
8	64	54	2916	432
8	64	55	3025	440
8	64	56	3136	448
8	64	56	3136	448
9	81	59	3481	531
9	81	60	3600	540
9	81	60	3600	540
8	64	58	3364	464
8	64	58	3364	464
8	64	57	3249	456
9	81	57	3249	513
8	64	55	3025	440
8	64	56	3136	448
8	64	55	3025	440
8	64	56	3136	448
8	64	57	3249	456
8	64	56	3136	448
8	64	58	3364	464
9	81	58	3364	522
9	81	59	3481	531
9	81	59	3481	531

8	64	58	3364	464
8	64	57	3249	456
8	64	58	3364	464
8	64	57	3249	456
8	64	56	3136	448
8	64	55	3025	440
7	49	54	2916	378
7	49	56	3136	392
7	49	56	3136	392
7	49	56	3136	392
7	49	57	3249	399
7	49	57	3249	399
7	49	57	3249	399
8	64	57	3249	456
8	64	57	3249	456
8	64	58	3364	464
8	64	58	3364	464
7	49	56	3136	392
7	49	55	3025	385
7	49	55	3025	385
7	49	56	3136	392
8	64	57	3249	456
8	64	57	3249	456
8	64	57	3249	456
7	49	57	3249	399
7	49	56	3136	392
8	64	57	3249	456
8	64	56	3136	448
9	81	58	3364	522
9	81	59	3481	531
8	64	58	3364	464
8	64	56	3136	448
8	64	58	3364	464
8	64	57	3249	456
8	64	58	3364	464
7	49	55	3025	385
8	64	57	3249	456
9	81	57	3249	513
9	81	58	3364	522
9	81	57	3249	513
8	64	58	3364	464
8	64	57	3249	456
9	81	59	3481	531
8	64	58	3364	464

8	64	57	3249	456
8	64	55	3025	440
7	49	54	2916	378
7	49	56	3136	392
7	49	56	3136	392
8	64	57	3249	456
8	64	58	3364	464
8	64	58	3364	464
9	81	60	3600	540
9	81	60	3600	540
8	64	57	3249	456
9	81	58	3364	522
8	64	57	3249	456
8	64	57	3249	456
7	49	56	3136	392
7	49	56	3136	392
7	49	56	3136	392
8	64	57	3249	456
8	64	57	3249	456
8	64	55	3025	440
8	64	58	3364	464
9	81	59	3481	531
9	81	59	3481	531
9	81	58	3364	522
9	81	58	3364	522
9	81	58	3364	522
8	64	57	3249	456

$$r_{xy} = \frac{100(46043) - (805 \times 5712)}{\sqrt{\{(100(6525) - 648025)(100(326468) - (32626944))\}}}$$

$$= 0.6514$$

$$JKx = 6525 - \frac{648025}{100} = 44.75$$

$$SBx = \sqrt{\frac{44.75}{99}} = 0.6723$$

$$JKy = 326468 - \frac{32626944}{100} = 198.56$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{198.56}{99}} = 1.4162$$

$$r_{pq} = \frac{(0.6514)(1.4162) - 0.6723}{\sqrt{|(0.6723)^2 + (1.4162)^2 - 2(0.6514)(0.6723)(1.4162)|}}$$

$$= 0.2267$$

b. Variabel 2 (Kualitas Barang)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(47725) - (835 \times 5712)}{\sqrt{\{(100(6995) - 697225)(100(326468) - (32626944))\}}}$$

$$= 0.4434$$

$$JK_x = 6995 - \frac{697225}{100} = 22.75$$

$$SB_x = \sqrt{\frac{22.75}{99}} = 0.4794$$

$$JK_y = 326468 - \frac{32626944}{100} = 198.56$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{198.56}{99}} = 1.4162$$

$$r_{pq} = \frac{(0.4434)(1.4162) - 0.4794}{\sqrt{|(0.4794)^2 + (1.4162)^2 - 2(0.4434)(0.4794)(1.4162)|}}$$

$$= 0.1162$$

c. Variabel 3 (Harga Barang)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(48695) - (852 \times 5712)}{\sqrt{\{(100(7284) - 725904)(100(326468) - (32626944))\}}}$$

$$= 0.4085$$

$$JKx = 7284 - \frac{725904}{100} = 24.96$$

$$SBx = \sqrt{\frac{24.96}{99}} = 0.5021$$

$$JKy = 326468 - \frac{32626944}{100} = 198.56$$

$$SBy = \sqrt{\frac{198.56}{99}} = 1.4162$$

$$r_{pq} = \frac{(0.4085)(1.4162) - 0.5021}{\sqrt{|(0.5021)^2 + (1.4162)^2 - 2(0.4085)(0.5021)(1.4162)|}}$$

$$= 0.059$$

d. Variabel 4 (Kenyamanan *Layout* Tempat)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(43645) - (764 \times 5712)}{\sqrt{\{(100(5860) - 583696)(100(326468) - (32626944))\}}}$$

$$= 0.0786$$

$$JKx = 5860 - \frac{583696}{100} = 23.04$$

$$SBx = \sqrt{\frac{23.04}{99}} = 0.4824$$

$$JKy = 326468 - \frac{32626944}{100} = 198.56$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{198.56}{99}} = 1.4162$$

$$r_{pq} = \frac{(0.0786)(1.4162) - 0.4824}{\sqrt{|(0.4824)^2 + (1.4162)^2 - 2(0.0786)(0.4824)(1.4162)|}}$$

$$= 0.2541$$

e. Variabel 5 (Ketanggapan Karyawan)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(48514) - (849 \times 5712)}{\sqrt{\{(100(7233) - 720801)(100(326468) - (32626944))\}}}$$

$$= 0.2714$$

$$JK_x = 7233 - \frac{720801}{100} = 24.99$$

$$SB_x = \sqrt{\frac{24.99}{99}} = 0.5024$$

$$JK_y = 326468 - \frac{32626944}{100} = 198.56$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{198.56}{99}} = 1.4162$$

$$r_{pq} = \frac{(0.2714)(1.4162) - 0.5024}{\sqrt{|(0.5024)^2 + (1.4162)^2 - 2(0.2714)(0.5024)(1.4162)|}}$$

$$= 0.0863$$

f. Variabel 6 (Kelengkapan Barang)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(47893) - (838 \times 5712)}{\sqrt{\{(100(7046) - 702244)(100(326468) - (32626944))\}}}$$

$$= 0.3865$$

$$JKx = 7046 - \frac{702244}{100} = 23.56$$

$$SBx = \sqrt{\frac{23.56}{99}} = 0.4878$$

$$JKy = 326468 - \frac{32626944}{100} = 198.56$$

$$SBy = \sqrt{\frac{198.56}{99}} = 1.4162$$

$$r_{pq} = \frac{(0.3865)(1.4162) - 0.4878}{\sqrt{|(0.4878)^2 + (1.4162)^2 - 2(0.3865)(0.4878)(1.4162)|}}$$

$$= 0.0456$$

g. Variabel 7 (Layanan Parkir)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(43953) - (769 \times 5712)}{\sqrt{\{(100(5935) - 591361)(100(326468) - (32626944))\}}}$$

$$= 0.4253$$

$$JKx = 5935 - \frac{591361}{100} = 21.39$$

$$SBx = \sqrt{\frac{21.39}{99}} = 0.4648$$

$$JKy = 326468 - \frac{32626944}{100} = 198.56$$

$$SBy = \sqrt{\frac{198.56}{99}} = 1.4162$$

$$r_{pq} = \frac{(0.4253)(1.4162) - 0.4648}{\sqrt{|(0.4648)^2 + (1.4162)^2 - 2(0.4253)(0.4648)(1.4162)|}}$$

$$= 0.1067$$

Tabel 4.5 Statistik Uji dan Kesimpulan (*Mailbox Distro*)

Butir	R hasil	R tabel	Kesimpulan	Arti	Keterangan
X ₁	0,2267	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₂	0,1162	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₃	0,059	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₄	0,2541	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₅	0,0863	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₆	0,0456	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₇	0,1067	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai

2. *Slackers Distro*

a. Variabel 1 (Keramahan Karyawan)

Tabel 4.6 Perhitungan Variabel 1 (*Slackers Distro*)

X	X ²	Y	Y ²	XY
8	64	56	3136	448
8	64	57	3249	456
9	81	58	3364	522
8	64	58	3364	464
8	64	59	3481	472
9	81	61	3721	549
9	81	60	3600	540
9	81	59	3481	531
8	64	56	3136	448
8	64	55	3025	440
8	64	57	3249	456
9	81	58	3364	522

8	64	60	3600	480
7	49	59	3481	413
8	64	61	3721	488
8	64	57	3249	456
7	49	56	3136	392
8	64	57	3249	456
8	64	56	3136	448
9	81	57	3249	513
8	64	57	3249	456
8	64	57	3249	456
7	49	56	3136	392
7	49	56	3136	392
7	49	56	3136	392
8	64	57	3249	456
9	81	58	3364	522
8	64	57	3249	456
8	64	57	3249	456
8	64	56	3136	448
7	49	58	3364	406
8	64	59	3481	472
8	64	59	3481	472
8	64	58	3364	464
9	81	58	3364	522
9	81	58	3364	522
8	64	57	3249	456
8	64	58	3364	464
8	64	59	3481	472
8	64	59	3481	472
8	64	60	3600	480
8	64	60	3600	480
7	49	57	3249	399
7	49	58	3364	406
7	49	57	3249	399
7	49	57	3249	399
8	64	58	3364	464
8	64	58	3364	464
8	64	59	3481	472
8	64	58	3364	464
8	64	57	3249	456
9	81	58	3364	522
8	64	57	3249	456
9	81	60	3600	540
8	64	59	3481	472
8	64	59	3481	472

8	64	57	3249	456
9	81	57	3249	513
9	81	57	3249	513
9	81	57	3249	513
9	81	57	3249	513
8	64	59	3481	472
8	64	59	3481	472
8	64	60	3600	480
8	64	58	3364	464
8	64	58	3364	464
8	64	58	3364	464
8	64	58	3364	464
8	64	59	3481	472
8	64	59	3481	472
8	64	59	3481	472
8	64	58	3364	464
7	49	57	3249	399
8	64	59	3481	472
9	81	60	3600	540
9	81	59	3481	531
9	81	59	3481	531
8	64	57	3249	456
9	81	57	3249	513
8	64	56	3136	448
8	64	57	3249	456
8	64	57	3249	456
8	64	57	3249	456
9	81	59	3481	531
9	81	59	3481	531
8	64	58	3364	464
9	81	59	3481	531
9	81	59	3481	531
9	81	59	3481	531
9	81	59	3481	531
9	81	59	3481	531
8	64	58	3364	464
8	64	58	3364	464
8	64	58	3364	464
8	64	58	3364	464
9	81	58	3364	522
8	64	58	3364	464
8	64	59	3481	472
8	64	59	3481	472
8	64	58	3364	464

$$r_{xy} = \frac{100(47344) - (816 \times 5799)}{\sqrt{\{(100(6694) - 665856)(100(336429) - (33628401))\}}}$$

$$= 0.337$$

$$JKx = 6694 - \frac{665856}{100} = 35.44$$

$$SBx = \sqrt{\frac{35.44}{99}} = 0.5983$$

$$JKy = 336429 - \frac{33628401}{100} = 144.99$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{144.99}{99}} = 1.2101$$

$$r_{pq} = \frac{(0.337)(1.2101) - 0.5983}{\sqrt{|(0.5983)^2 + (1.2101)^2 - 2(0.337)(0.5983)(1.2101)|}}$$

$$= 0.1648$$

b. Variabel 2 (Kualitas Barang)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(49268) - (849 \times 5799)}{\sqrt{\{(100(7233) - 720801)(100(336429) - (33628401))\}}}$$

$$= 0.5729$$

$$JKx = 7233 - \frac{720801}{100} = 24.99$$

$$SBx = \sqrt{\frac{24.99}{99}} = 0.5024$$

$$JK_y = 336429 - \frac{33628401}{100} = 144.99$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{144.99}{99}} = 1.2101$$

$$r_{pq} = \frac{(0.5729)(1.2101) - 0.5024}{\sqrt{|(0.5024)^2 + (1.2101)^2 - 2(0.5729)(0.5024)(1.2101)|}}$$

$$= 0.1891$$

c. Variabel 3 (Harga Barang)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(48482) - (836 \times 5799)}{\sqrt{\{(100(7012) - 698896)(100(336429) - (33628401))\}}}$$

$$= 0.0408$$

$$JK_x = 7012 - \frac{698896}{100} = 23.04$$

$$SB_x = \sqrt{\frac{23.04}{99}} = 0.4824$$

$$JK_y = 336429 - \frac{33628401}{100} = 144.99$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{144.99}{99}} = 1.2101$$

$$r_{pq} = \frac{(0.0408)(1.2101) - 0.4824}{\sqrt{|(0.4824)^2 + (1.2101)^2 - 2(0.0408)(0.4824)(1.2101)|}}$$

$$= 0.3371$$

d. Variabel 4 (Kenyamanan *Layout* Tempat)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(48513) - (836 \times 5799)}{\sqrt{\{(100(7012) - 698896)(100(336429) - (33628401))\}}}$$

$$= 0.5771$$

$$JKx = 7012 - \frac{698896}{100} = 23.04$$

$$SBx = \sqrt{\frac{23.04}{99}} = 0.4824$$

$$JKy = 336429 - \frac{33628401}{100} = 144.99$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{144.99}{99}} = 1.2101$$

$$r_{pq} = \frac{(0.5771)(1.2101) - 0.4824}{\sqrt{|(0.4824)^2 + (1.2101)^2 - 2(0.5771)(0.4824)(1.2101)|}}$$

$$= 0.2136$$

e. Variabel 5 (Ketanggapan Karyawan)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(49255) - (849 \times 5799)}{\sqrt{\{(100(7233) - 720801)(100(336429) - (33628401))\}}}$$

$$= 0.357$$

$$JKx = 7233 - \frac{720801}{100} = 24.99$$

$$SBx = \sqrt{\frac{24.99}{99}} = 0.5024$$

$$JKy = 336429 - \frac{33628401}{100} = 144.99$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{144.99}{99}} = 1.2101$$

$$r_{pq} = \frac{(0.357)(1.2101) - 0.5024}{\sqrt{|(0.5024)^2 + (1.2101)^2 - 2(0.357)(0.5024)(1.2101)|}}$$

$$= 0.0612$$

f. Variabel 6 (Kelengkapan Barang)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(44785) - (772 \times 5799)}{\sqrt{\{(100(5980) - 595984)(100(336429) - (33628401))\}}}$$

$$= 0.3092$$

$$JKx = 5980 - \frac{595984}{100} = 20.16$$

$$SBx = \sqrt{\frac{20.16}{99}} = 0.4512$$

$$JKy = 336429 - \frac{33628401}{100} = 144.99$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{144.99}{99}} = 1.2101$$

$$r_{pq} = \frac{(0.3092)(1.2101) - 0.4512}{\sqrt{|(0.4512)^2 + (1.2101)^2 - 2(0.3092)(0.4512)(1.2101)|}}$$

$$= 0.0677$$

g. Variabel 7 (Layanan Parkir)

Dengan cara seperti pada variabel 1 maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{100(48782) - (841 \times 5799)}{\sqrt{\{(100(7097) - 707281)(100(336429) - (33628401))\}}}$$

$$= 0.2095$$

$$JKx = 7097 - \frac{707281}{100} = 24.19$$

$$SBx = \sqrt{\frac{24.19}{99}} = 0.4943$$

$$JKy = 336429 - \frac{33628401}{100} = 144.99$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{144.99}{99}} = 1.2101$$

$$r_{pq} = \frac{(0.2095)(1.2101) - 0.4943}{\sqrt{|(0.4943)^2 + (1.2101)^2 - 2(0.2095)(0.4943)(1.2101)|}}$$

$$= 0.1993$$

Tabel 4.7 Statistik Uji dan Kesimpulan (*Slackers Distro*)

Butir	R hasil	R tabel	Kesimpulan	Arti	Keterangan
X ₁	0,1648	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₂	0,1891	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₃	0,3371	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₄	0,2136	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₅	0,0612	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₆	0,0677	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai
X ₇	0,1993	0,027	Ho diterima	Valid	Data dipakai

c. Uji Reabilitas

Hipotesis :

Ho : Data kuesioner reliabel

Hi : Data kuesioner tidak reliabel

Tingkat signifikansi :

$$\alpha = 0,05 ; df = n - 2 = 100 - 2 = 98 ; r \text{ tabel} = 0,1654$$

Daerah kritis :

Jika $r \text{ alpha} \geq r \text{ tabel}$ maka Ho diterima

Jika $r \text{ alpha} < r \text{ tabel}$ maka Ho ditolak

Statistik Uji

1. *Mailbox Distro*

$$r \text{ alpha} = 0.1734$$

Kesimpulan :

Karena $r \text{ alpha} \geq r \text{ tabel}$ maka Ho diterima, artinya data reliabel

2. *Slackers Distro*

$$r \text{ alpha} = 0.1874$$

Kesimpulan :

Karena $r \text{ alpha} \geq r \text{ tabel}$ maka Ho diterima, artinya data reliabel

4.4.2 Menentukan Bobot Masing-Masing Atribut

Keterangan :

M1 = *Membership*

M2 = Diskon Kartu Pelajar

M3 = *Catalog Product*

M4 = *Midnite Sale*

Tabel 4.8 penentuan Bobot Masing-masing Atribut

Sifat	Ranking	Bobot
M1	4	40
M2	3	30
M3	2	20
M4	1	10

4.4.3 Menghitung Performansi Aktual

Tabel 4.9 Penentuan Rating Atribut

Responden	M1	M2	M3	M4
1	4	4	3	3
2	5	4	2	3
3	4	4	3	3
4	4	4	2	2
5	4	4	3	2
6	4	4	2	2
7	4	4	3	2
8	5	4	3	2
9	5	4	3	2
10	5	4	3	2
11	5	4	2	2
12	4	5	2	3
13	4	5	2	3
14	4	5	3	3
15	5	5	3	3
16	4	5	3	2
17	5	4	3	2

18	4	4	3	2
19	4	4	4	2
20	4	4	3	2
21	3	4	3	2
22	3	4	4	2
23	3	4	4	2
24	4	4	4	3
25	4	4	4	3
26	4	4	3	3
27	5	4	3	3
28	5	4	3	2
29	5	4	3	2
30	4	4	3	2
31	4	5	3	2
32	3	5	4	2
33	4	5	4	2
34	4	5	4	2
35	4	4	4	2
36	4	4	3	2
37	4	4	3	3
38	5	4	3	3
39	5	4	3	3
40	5	4	3	3
41	5	4	3	3
42	5	5	3	3
43	5	4	4	3
44	5	5	4	3
45	4	4	4	3
46	4	5	3	3
47	4	4	3	2
48	4	5	3	2
49	5	4	3	2
50	5	5	3	2
51	5	4	3	2
52	5	5	3	2
53	5	4	3	2
54	5	5	3	3
55	5	4	3	3
56	4	5	3	3
57	4	4	3	3
58	4	5	3	3
59	4	4	4	2
60	5	5	4	2
61	5	4	4	2

62	5	5	3	2
63	5	4	3	3
64	5	5	3	3
65	5	4	3	2
66	4	5	3	2
67	4	4	2	3
68	4	5	3	3
69	4	4	3	3
70	4	5	3	3
71	4	4	3	2
72	4	5	4	2
73	4	4	3	2
74	4	4	3	2
75	4	4	3	3
76	5	4	3	3
77	5	4	3	3
78	5	4	3	3
79	5	4	2	2
80	5	4	2	2
81	4	4	2	2
82	4	4	3	2
83	4	4	3	2
84	4	4	3	2
85	4	4	3	3
86	5	4	3	3
87	5	4	3	3
88	5	4	3	3
89	5	4	3	3
90	5	4	3	2
91	5	4	3	2
92	4	4	3	2
93	4	4	3	2
94	4	4	3	2
95	4	4	3	2
96	5	4	3	2
97	5	4	3	2
98	5	5	3	2
99	5	5	3	2
100	5	4	3	3
Rata-Rata	4.42	4.27	3.06	2.42
Deviasi Standar	0.57172	0.4462	0.50891	0.49604

4.4.4 Menghitung Nilai ∇

Tabel 4.10 Perhitungan Nilai ∇

Atribut	μ	σ	bi	z	F(z)	F(z)*bi/100	∇	Ranking
M1	4.42	0.5717	40	2.4837	162.0933	64.8373	24.8373	1
M2	4.27	0.4462	30	2.8463	171.1564	51.3469	21.3469	2
M3	3.06	0.5089	20	0.1179	102.9475	20.5895	0.5895	3
M4	2.42	0.496	10	-1.1693	70.7685	7.0768	-2.9232	4

4.5 Eksternal Faktor Analisis Strategi (EFAS)

Penjelasan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal :

1. Faktor-faktor strategi eksternal berupa kekuatan ataupun kelemahan adalah didapat dengan cara melihat kondisi sebenarnya pada *Mailbox Distro*.
2. Pembobotan dimulai dari 1,00 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting). Faktor yang dapat memberikan pengaruh besar bagi *Mailbox Distro* diberi bobot tinggi.
3. Rating menunjukkan seberapa efektif strategi *Mailbox Distro* saat ini menjawab faktor-faktor yang ada. Pemberian nilai rating dimulai dari rating 4 yang mewakili kekuatan utama, rating 3 mewakili kekuatan kecil, rating 2 mewakili kelemahan kecil hingga 1 mewakili kelemahan utama

Tabel 4.11 Matriks EFAS

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
PELUANG :			
• Citra perusahaan yang baik	0,20	4	0,80
• Citra Yogyakarta sebagai kota wisata	0,10	4	0,40
• Baju <i>distro</i> menjadi trend	0,10	3	0,30
• Citra Yogyakarta sebagai kota pelajar	0,15	4	0,60
• Peningkatan pertumbuhan ekonomi masyarakat Yogyakarta	0,15	3	0,45
	0,65	18	2,55
ANCAMAN :			
• Sumber bahan baku yang jauh	0,05	3	0,15
• Persaingan yang sangat ketat	0,25	1	0,25
• Daya beli masyarakat yang berkurang	0,05	3	0,15
• Penurunan wisatawan yang datang ke Yogyakarta	0,10	2	0,20
	0,35	9	0,75
TOTAL	1,00	27	3,30

4.6 Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)

Penjelasan Matriks Evaluasi Faktor Internal :

1. Faktor-faktor strategi eksternal berupa peluang ataupun ancaman adalah didapat dengan cara melihat kondisi sebenarnya pada faktor eksternal *Mailbox Distro*.
2. Pembobotan dimulai dari 1,00 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting). Faktor yang dapat memberikan pengaruh besar bagi *Mailbox Distro* diberi bobot tinggi.
3. Rating menunjukkan seberapa efektif strategi *Mailbox Distro* saat ini menjawab faktor-faktor yang ada. Pemberian nilai rating dimulai dari rating 4 yang mewakili superior atau unggul, rating 3 mewakili di atas rata-rata, rating 2 mewakili rata-rata hingga 1 mewakili jelek

Tabel 4.12 Matriks IFAS

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
KEKUATAN :			
• Kemampuan yang baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan variasi yang ditawarkan	0,20	3	0,60
• Lokasi yang strategis	0,15	3	0,45
• Kualitas pelayanan yang memuaskan	0,15	4	0,80
• Hubungan yang baik dalam manajemen perusahaan	0,05	3	0,15
• Harga yang ditawarkan pada konsumen mencakup hampir semua segmen ekonomi masyarakat	0,05	3	0,30
• Kekuatan keuangan perusahaan	0,10	3	0,30
	0,70	19	2,60
KELEMAHAN :			
• Promosi yang kurang	0,20	2	0,40
• Teknologi informasi yang masih kurang	0,05	3	0,15
• Jumlah karyawan yang kurang	0,05	3	0,15
	0,30	7	0,70
TOTAL	1,00	26	3,30

4.7 Matriks Profil Persaingan

Faktor yang dibandingkan dalam Matriks Profil Persaingan adalah hasil pengamatan dari lingkungan persaingan. Besarnya nilai bobot menunjukkan tingkat kepentingan dari masing-masing faktor. Semakin besar nilai bobot maka semakin penting faktor strategis tersebut. Nilai rating diberikan atas dasar keadaan perusahaan dan berikut adalah definisi dari setiap nilai rating :

1. Nilai rating 1, jika *Mailbox Distro* tersebut kondisinya sangat lemah dibandingkan dengan pesaing.

2. Nilai rating 2, jika kondisi *Mailbox Distro* sedikit lemah dibandingkan pesaing.
3. Nilai rating 3, jika *Mailbox Distro* memiliki kondisi sedikit lebih kuat dibandingkan dengan pesaing.
4. Nilai rating 4, jika *Mailbox Distro* tersebut memiliki kondisi paling kuat dibandingkan dengan pesaing.

Matriks Profil Persaingan berdasarkan pengamatan dari lingkungan persaingan ditampilkan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Matriks Profil Persaingan

FAKTOR STRATEGIS	BOBOT	<i>Mailbox Distro</i>		<i>Slackers Distro</i>	
		RATING	SKOR	RATING	SKOR
Kesetiaan Konsumen	0,15	3	0,45	4	0,60
Pangsa Pasar	0,10	3	0,30	3	0,30
<i>Brand Image</i>	0,10	4	0,40	3	0,30
Penerapan Harga	0,10	3	0,30	3	0,30
Kualitas Produk	0,10	3	0,30	3	0,30
Keramahan Pelayanan	0,15	4	0,60	4	0,60
Lokasi Toko	0,20	4	0,80	2	0,40
Variasi Produk	0,10	3	0,30	2	0,20
TOTAL	1,00		3,45		3,00

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisa matriks IFAS

Kekuatan *Mailbox Distro* yang dimiliki antara lain :

- a. Kemampuan yang baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan variasi yang ditawarkan.
- b. Lokasi yang strategis
- c. Kualitas pelayanan yang memuaskan
- d. Hubungan yang baik dalam manajemen perusahaan
- e. Harga yang ditawarkan kepada konsumen mencakup hampir semua segmen ekonomi masyarakat
- f. Kekuatan keuangan perusahaan

Kelemahan yang harus diperbaiki antara lain :

- a. Promosi yang kurang
- b. Teknologi informasi yang masih kurang
- c. Jumlah karyawan yang kurang

5.2 Analisa matriks EFAS

Peluang yang dapat dimanfaatkan dengan maksimal antara lain :

- a. Citra perusahaan yang baik
- b. Citra Yogyakarta sebagai kota wisata
- c. Baju *distro* menjadi trend
- d. Citra Yogyakarta sebagai kota pelajar

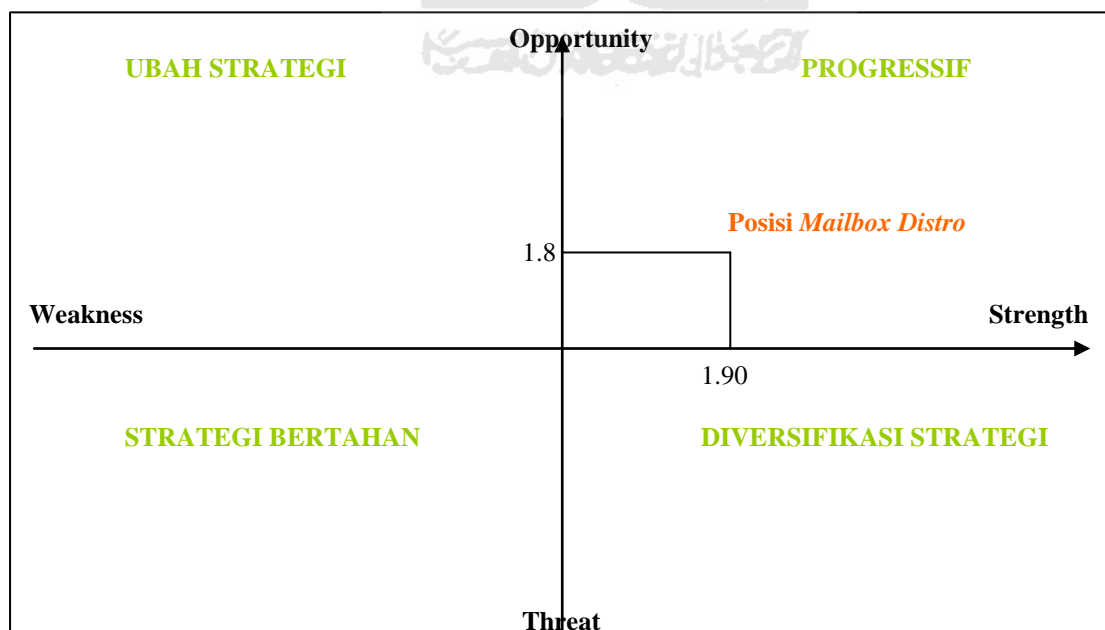
e. Peningkatan pertumbuhan ekonomi masyarakat Yogyakarta

Ancaman yang harus diwaspadai antara lain :

- a. Sumber bahan baku yang jauh
- b. Persaingan yang sangat ketat
- c. Daya beli masyarakat yang berkurang
- d. Penurunan wisatawan yang datang ke Yogyakarta

5.3 Pendekatan Kuantitatif

Dari hasil selisih antara kekuatan dan kelemahan dari Matriks IFAS, dimana total dari nilai kekuatannya adalah 2,60 dan total dari nilai kelemahannya adalah 0,70 di dapat hasil 1,90 (sebagai x). Sedangkan dari hasil selisih antara peluang dan ancaman dari Matriks EFAS, dimana total dari nilai peluangnya adalah sebesar 2,55 dan nilai dari ancamannya sebesar 0,75 didapat hasil 1,8 (sebagai y). Maka posisi perusahaan berada di kuadran I pada sisi progresif dimana perusahaan dimungkinkan untuk melakukan ekspansi dan memacu pertumbuhan perusahaan.



Gambar 5.1 Posisi Mailbox Distro

5.4 Analisis Matriks Profil Persaingan

Dalam matriks profil kompetitif ini didapat total nilai untuk *Mailbox Distro* adalah 3,45 dan total nilai untuk *Slackers Distro* adalah 3,00. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa *Mailbox Distro* sedikit lebih lemah dalam persaingan. Dimana *Mailbox Distro* memiliki *Brand Image* yang agak lebih baik di mata masyarakat dibanding pesaingnya, serta mempunyai lokasi toko yang lebih strategis.

5.5 Analisis Data Hasil Kuisisioner

Dari perhitungan uji kecukupan data, didapat jumlah sampel yang representative dari seluruh kuisisioner yaitu sebanyak $4.16 = 5$ buah data. Maka, jumlah sampel dianggap cukup karena $N(100) > N^2(8)$.

Dari uji validitas yang telah dilakukan melalui perhitungan nilai r hasil, maka diperoleh bahwa hasil semua data adalah valid karena dari semua factor yang ada mempunyai nilai r hasil lebih besar dari r tabel yang hanya 0.027. sehingga data yang ada dianggap valid. Sehingga data yang ada dianggap reliable karena r alpha lebih besar dari r tabel (0.027).

Dari pengolahan data hasil kuisisioner dapat dilihat tanggapan responden terhadap *Mailbox Distro* dan masing-masing pesaing adalah sebagai berikut :

- a. Pada keramahan karyawan

Mailbox Distro mendapatkan nilai rata-rata : 8.05

Slackers Distro mendapatkan nilai rata-rata : 8.16

- b. Pada kualitas barang

Mailbox Distro mendapatkan nilai rata-rata : 8.35

Slackers Distro mendapatkan nilai rata-rata : 8.49

c. Pada harga barang

Mailbox Distro mendapatkan nilai rata-rata : 8.52

Slackers Distro mendapatkan nilai rata-rata : 8.36

d. Pada kenyamanan *layout* tempat

Mailbox Distro mendapatkan nilai rata-rata : 7.64

Slackers Distro mendapatkan nilai rata-rata : 8.36

e. Pada ketanggapan karyawan

Mailbox Distro mendapatkan nilai rata-rata : 8.49

Slackers Distro mendapatkan nilai rata-rata : 8.49

f. Pada kelengkapan barang

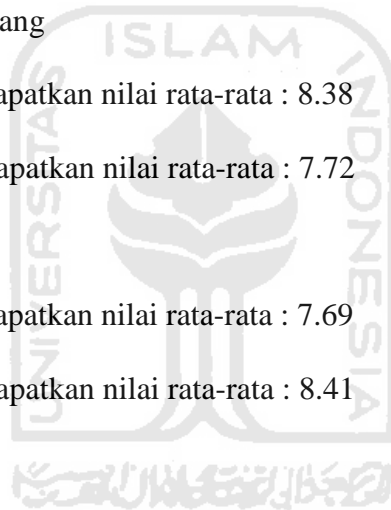
Mailbox Distro mendapatkan nilai rata-rata : 8.38

Slackers Distro mendapatkan nilai rata-rata : 7.72

g. Pada Layanan Parkir

Mailbox Distro mendapatkan nilai rata-rata : 7.69

Slackers Distro mendapatkan nilai rata-rata : 8.41



5.6 Analisis Atribut

Dari perhitungan akhir menggunakan analisis atribut diketahui bahwa atribut yang diinginkan oleh pelanggan untuk ditawarkan urutannya adalah sebagai berikut :

1. *Membership*
2. Diskon Kartu Pelajar
3. *Catalog product*
4. *Midnite Sale*

Dari atribut-atribut tersebut perusahaan akan mengambil 2 layanan yang akan ditawarkan kepada pelanggan yaitu : *membership* dan diskon kartu pelajar.

5.7 Analisis SWOT

Tabel 5.1 Analisis SWOT

<p>IFAS</p>	<p>KEKUATAN (S) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan variasi yang ditawarkan • Lokasi yang strategis • Kualitas pelayanan yang memuaskan • Hubungan yang baik dalam manajemen perusahaan • Harga yang ditawarkan pada konsumen mencakup semua segmen ekonomi masyarakat • Kekuatan keuangan perusahaan 	<p>KELEMAHAN (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promosi yang kurang dilakukan perusahaan • Teknologi informasi yang masih kurang • Kualitas karyawan yang kurang baik
<p>EFAS</p> <p>PELUANG (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citra perusahaan yang baik dimata pelanggan • Citra Yogyakarta sebagai kota wisata • Baju <i>distro</i> menjadi trend • Citra Yogyakarta sebagai kota pelajar • Peningkatan penumbuhan ekonomi masyarakat Yogyakarta 	<p>STRATEGI SO :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Segmentasi harga membuka peluang pada bermacam-macam tingkatan ekonomi konsumen ➤ Penawaran pada variasi yang ada pada konsumen terutama pada wisatawan ➤ Penambahan toko atau investasi untuk menjangkau konsumen yang lebih luas 	<p>STRATEGI WO :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengoptimalan promosi dan publikasi untuk menggaet lebih banyak konsumen dengan mengandalkan citra Yogyakarta sebagai kota pelajar ➤ Penggunaan teknologi internet untuk memberikan informasi yang mudah di akses khususnya kepada wisatawan
<p>ANCAMAN (T) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemasok yang cukup jauh • Persaingan yang sangat ketat • Daya beli masyarakat yang berkurang • Penurunan wisatawan 	<p>STRATEGI ST :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pencarian pemasok yang lebih dekat ➤ Pengutamakan promosi pada segmentasi harga yang baik serta variasi yang lengkap ➤ Meluaskan pangsa pasar selain pada wisatawan terutama pada instansi-instansi yang sudah ada 	<p>STRATEGI WT :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Meningkatkan media promosi dan publikasi secara optimal ➤ Penggunaan teknologi internet untuk menjangkau pasar luar kota

5.8 Penerapan Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

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

1. Membuat Kanvas Strategi Awal yang membandingkan *Mailbox Distro* dengan *Slackers Distro* dengan menggunakan data hasil kuesioner.
2. Melakukan penerapan Kerangka kerja Empat Langkah terhadap kanvas strategi awal (skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan dengan input data dari hasil penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah)
3. Membuat kanvas strategi baru melalui hasil skema di atas.
4. Membandingkan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru dalam satu bentuk kanvas strategi.
5. Melakukan analisa terhadap kanvas strategi melalui pendekatan kombinasi tiga jenis strategi (fokus, *divergensi*/gerakan menjauh dan motto) yang dapat mensukseskan penerapan *Blue Ocean Strategy*.

5.8.1 Kanvas Strategi Awal

Berikut adalah data hasil kuisisioner yang dibutuhkan untuk membuat Kanvas Strategi Awal :

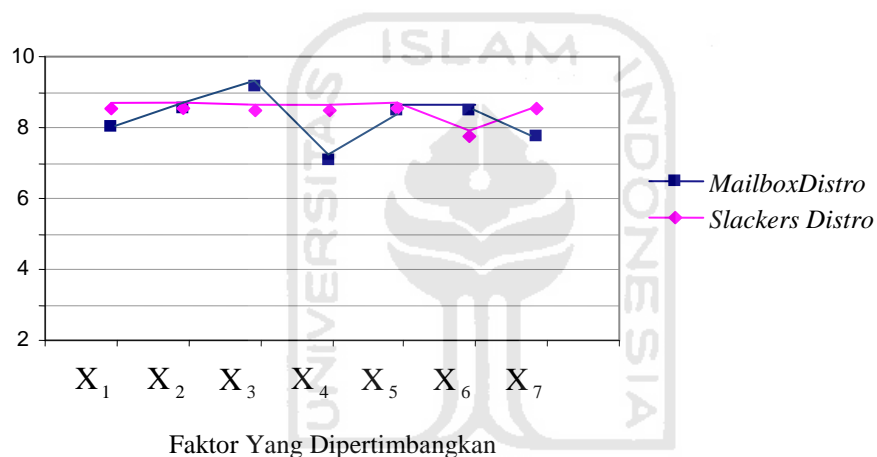
Tabel 5.2 Hasil Kuisisioner Penilaian Pelanggan

Faktor	Penilaian Pelanggan	
	<i>Mailbox Distro</i>	<i>Slackers Distro</i>
X ₁ (Keramahan Karyawan)	8.05	8.16
X ₂ (Kualitas Barang)	8.35	8.49
X ₃ (Harga Barang)	8.52	8.36
X ₄ (Kenyamanan <i>Layout</i> Tempat)	7.64	8.36
X ₅ (Ketanggapan Karyawan)	8.49	8.49
X ₆ (Kelengkapan Barang)	8.38	7.72
X ₇ (Layanan Parkir)	7.69	8.41

Dasar penetapan faktor-faktor strategis yang digunakan untuk membuat kanvas strategi :

1. Faktor strategis yang digunakan merupakan faktor-faktor utama yang menjadi ajang persaingan industri ini.
2. faktor-faktor yang digunakan harus dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan *Benchmarking*.
3. Banyaknya faktor yang digunakan tidak dibatasi dan tergantung dari kemampuan perancang strategi untuk mencari faktor-faktor tersebut.

Dari data diatas, berikut adalah bentuk Kanvas Strategi Awal :



Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal

Keterangan :

- | | |
|--|---|
| - X ₁ (Keramahan Karyawan) | - X ₅ (Ketanggapan Karyawan) |
| - X ₂ (Kualitas Barang) | - X ₆ (Kelengkapan Barang) |
| - X ₃ (Harga Barang) | - X ₇ (Layanan Parkir) |
| - X ₄ (Kenyamanan <i>Layout</i> Tempat) | |

Dari gambar tersebut terlihat jelas bahwa faktor Keramahan Karyawan, Kenyamanan *Layout* Tempat, Kemudahan Untuk Mencapai Lokasi pada *Mailbox Distro* masih di bawah *Slackers Distro*. Faktor-faktor tersebut selanjutnya akan

dipertimbangkan melalui Penerapan Kerja Empat Langkah dan Kanvas Strategi Baru dapat terbentuk setelah dilakukan tindakan melalui Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.

5.8.2 Penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah

1. Faktor yang harus dihapuskan

a. Layanan Parkir

Faktor ini dihapuskan dikarenakan tidak terlalu penting dan berpengaruh terhadap strategi yang diharapkan. Layanan parkir disini bukan berarti sudah tidak ada lahan parkir yang disediakan oleh *Mailbox Distro*. Lahan parkir tetap ada hanya saja beban biaya jasa kepada tukang parkir dibebankan kepada pengunjung atau konsumen.

2. Faktor yang diusulkan untuk dikurangi

a. Kenyamanan *Layout* tempat

Layout yang dikurangi dalam hal ini seperti tempat duduk yang ada jumlahnya dikurangi atau dihilangkan semua. Sehingga konsumen datang ke *Mailbox Distro* tidak untuk nongkrong dan mengobrol melainkan untuk melihat barang-barang yang ditawarkan.

3. Faktor yang perlu ditingkatkan

a. Kualitas Barang

Kualitas barang sangat penting untuk ditingkatkan karena merupakan salah satu fungsi pendukung yang sangat penting dalam bidang usaha ini. Hal ini dapat dilakukan dengan menaikkan standar kualitas barang yang akan diproduksi. Dengan meningkatnya kualitas barang yang dijual oleh *Mailbox*

Distro maka konsumen tidak akan merasa kecewa dengan kualitas barang yang ditawarkan.

b. Kelengkapan Barang

Salah satu faktor yang cukup berpengaruh besar untuk ditingkatkan selanjutnya adalah kelengkapan barang yang ditawarkan oleh *Mailbox Distro*. Barang yang ada sampai saat ini adalah koleksi baju dan tas. Untuk menambah kelengkapan koleksi barang dapat ditambahkan barang berupa sepatu dan aksesoris-aksesoris seperti topi, ikat pinggang, dompet.

c. Harga Barang

Faktor harga barang ikut mengalami peningkatan secara otomatis karena untuk menutupi biaya – biaya yang diperlukan untuk peningkatan faktor kualitas barang dan faktor kelengkapan barang.

4. Faktor yang diciptakan

a. *Membership*

Layanan ini merupakan layanan yang mungkin sudah banyak dilakukan di bidang usaha yang lain. Namun pihak *Mailbox Distro* belum pernah menjalankan layanan ini. Terbukti dari hasil kuisisioner *membership* merupakan layanan terfavorit. Karna dengan layanan ini tidak hanya pihak *Mailbox Distro* saja yang akan mendapatkan keuntungan namun pihak konsumen pun akan mendapatkan keuntungan tersendiri dari layanan ini. Dan tentu saja akan berdampak positif untuk *Mailbox Distro* sendiri karena konsumen akan semakin loyal.

b. Diskon kartu pelajar

Layanan ini sangat perlu untuk diciptakan karena pengunjung *Mailbox Distro* hampir seluruhnya adalah mahasiswa atau pelajar. Hal ini dikarenakan kota Yogyakarta yang terkenal dengan kota pelajar. Pada hasil kuisioner yang telah diisi oleh konsumen membuktikan layanan ini mendapatkan sambutan positif.

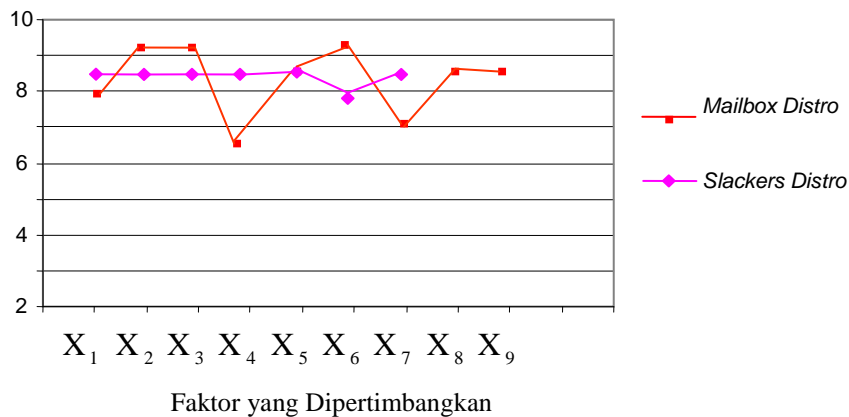
5.8.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Setelah melalui empat pertanyaan dalam Kerangka Kerja Empat Langkah, maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan semuanya sesuai dengan hasil kerangka kerja di atas. Berikut adalah gambar skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan :

<p style="text-align: center;">Menghapuskan</p> <p>- Layanan Parkir</p>	<p style="text-align: center;">Meningkatkan</p> <p>- Kualitas Barang - Kelengkapan barang - Harga Barang</p>
<p style="text-align: center;">Mengurangi</p> <p>- Kenyamanan <i>Layout</i> Tempat</p>	<p style="text-align: center;">Menciptakan</p> <p>- <i>Membership</i> - Diskon Kartu Pelajar</p>

Gambar 5.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

5.8.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing



Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing

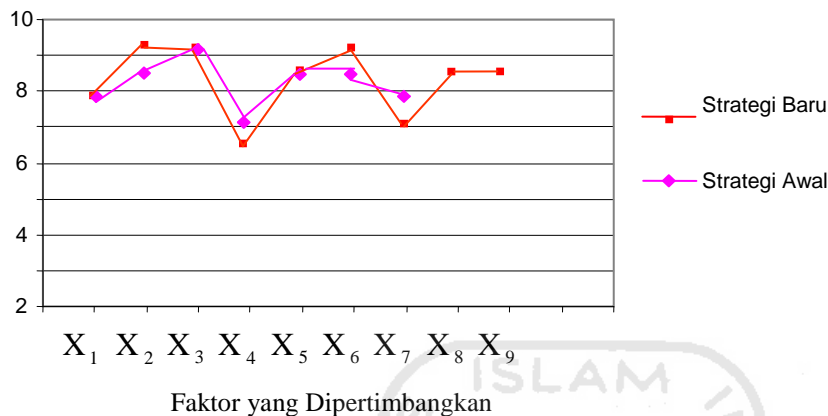
Keterangan :

- X₁ (Keramahan Karyawan)
- X₂ (Kualitas Barang)
- X₃ (Harga Barang)
- X₄ (Kenyamanan *Layout* Tempat)
- X₅ (Ketanggapan Karyawan)
- X₆ (Kelengkapan Barang)
- X₇ (Layanan Parkir)
- X₈ (*Membership*)
- X₉ (Diskon Kartu Pelajar)

Dasar dari pembuatan kanvas strategi baru adalah, menggabungkan antara kanvas strategi lama dengan penerapan kerangka kerja empat langkah, dimana dari gambar 5.4 terlihat jelas bahwa faktor yang dikurangi pada atribut *Mailbox Distro* adalah faktor keramahan karyawan dan kenyamanan *layout* tempat. Dimana nantinya keramahan karyawan akan mendekati atau sama dengan *Slackers Distro* yaitu sebesar 8,16 poin dan kenyamanan *layout* tempat akan mendekati atau sama dengan *Slackers Distro* yaitu sebesar 8,36 poin berdasarkan penilaian konsumen. Sama halnya dengan faktor yang ditingkatkan yaitu kualitas barang dan kelengkapan barang peningkatan yang diharapkan akan mendekati atau sama dengan kualitas barang dan kelengkapan

barang yang dimiliki oleh *Slackers Distro*. Faktor baru yang layak direalisasikan adalah faktor *membership* dan diskon kartu pelajar.

5.8.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru



Gambar 5.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Baru

Keterangan :

- X₁ (Keramahan Karyawan)
- X₂ (Kualitas Barang)
- X₃ (Harga Barang)
- X₄ (Kenyamanan *Layout* Tempat)
- X₅ (Ketanggapan Karyawan)
- X₆ (Kelengkapan Barang)
- X₇ (Layanan Parkir)
- X₈ (*Membership*)
- X₉ (Diskon Kartu Pelajar)

Dari gambar diatas terlihat jelas bahwa perubahan terjadi pada faktor kualitas barang dan faktor kelengkapan barang yang ditingkatkan hingga diatas rata-rata, sedangkan faktor kurangnya keramahan karyawan dan kurangnya kenyamanan *layout* tempat harus dikurangi sehingga menjadi lebih baik dari strategi sebelumnya sebagai

upaya peningkatan kualitas pelayanan hingga diatas rata-rata. Selain itu strategi usulan yang dapat dilakukan sesuai dengan strategi samudra biru adalah :

1. *Membership*
2. Diskon Kartu Pelajar

5.8.6 Analisa Tiga Faktor Pendukung *Blue Ocean Strategy*

1. Fokus

Setiap strategi hebat memiliki fokus dan suatu profil strategi atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut (Kim & Mauborgne, 2006). Pada kanvas strategi yang telah dibuat, *Mailbox Distro* memfokuskan pada peningkatan kualitas barang dan kelengkapan barang, serta membuat sebuah strategi pemasaran untuk menciptakan ruang pasar baru dengan menciptakan pelayanan jasa baru agar dapat memenuhi keinginan konsumen.

2. *Divergensi* atau Gerak Menjauh

Mailbox Distro dalam strategi diatas berusaha sedikit menjauh dari persaingan dengan melakukan strategi yang belum pernah dilakukan oleh pesaing. Strategi yang dianggap menjauh atau mengalami *divergensi* adalah dengan menciptakan layanan baru berupa *membership* dan diskon kartu pelajar. Dengan layanan baru ini diharapkan jumlah konsumen *Mailbox Distro* akan bertambah dan akan semakin loyal.

3. Motto yang memikat

Sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat. Sebuah motto yang bagus tidak hanya mampu menyampaikan pesan secara jelas, tetapi juga dapat mengiklankan penawaran produk atau jasa secara jujur.

Karena, apabila tidak demikian konsumen akan hilang kepercayaan dan minat. Selama ini *Mailbox Distro* belum memiliki motto dalam usahanya. Oleh karena itu perlu dibuat motto yang dapat direalisasikan yaitu “*be fashionable and stay up to date with high quality and limited edition one*”. Tentunya motto ini diharapkan dapat mempengaruhi calon pembeli dan dapat meningkatkan *brand image*.



BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

Faktor layanan parkir harus dihapuskan karena tidak terlalu penting dan berpengaruh terhadap strategi yang diharapkan. Dan jika faktor ini dipertahankan maka hanya akan membebani faktor – faktor yang lain. Faktor yang harus dikurangi adalah faktor kenyamanan *layout* tempat karena agar tidak terlalu membebani pada bobot faktor strategi yang lain. Terdapat dua faktor yang harus ditingkatkan oleh *Mailbox istro* yaitu faktor kualitas barang dan faktor kelengkapan barang. Sedangkan strategi baru yang dapat diciptakan oleh *Mailbox Distro* untuk dapat menuju kepada *Blue Ocean Strategy* yaitu *Membership* dan diskon kartu pelajar.

Berdasarkan analisa tiga faktor pendukung *Blue Ocean Strategy* sebaiknya *Mailbox Distro* memfokuskan pada peningkatan kualitas barang dan kelengkapan barang. Dan dalam usaha *divergensi* atau gerak menjauh sebaiknya *Mailbox Distro* melakukan strategi yang belum pernah diterapkan oleh pesaing yaitu berupa *membership* dan diskon kartu pelajar. Dengan harapan bertambahnya jumlah konsumen dan konsumen semakin loyal. Sedangkan motto yang terdapat pada *Mailbox Distro* yaitu ” *be fashionable and stay up to date with high quality and limited edition one*” sudah cukup baik karena mampu menyampaikan pesan secara jelas dan mencakup keseluruhan dari aspek yang ada.

6.2 Saran

1. *Mailbox Distro* sebaiknya mempertimbangkan untuk menggunakan strategi baru yang diusulkan guna meningkatkan keuntungan perusahaan, serta meningkatkan pelayanan secara kontinyu untuk menjaga kelayakan pelanggan.
2. Peningkatan terhadap keramahan karyawan dan kenyamanan *Layout* tempat agar konsumen merasakan kenyamanan dan terlayani dengan baik saat berbelanja. Dan tidak lupa faktor inti yaitu kualitas barang dan kelengkapan barang.
3. Motto perusahaan yang telah ada sebaiknya ditampilkan sehingga pelanggan akan mengetahui motto perusahaan tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen : Strategi memenangkan Perang Bisnis*. Bayumedia Publishing. Malang.
- Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee, 2006. *Blue Ocean Strategy*. PT. Serambi Ilmu Semesta. Jakarta.
- Nasution Akmal Fikri, 2007. *Penerapan Blue Ocean Strategy Untuk Meningkatkan Kepuasan Pengguna Kartu As*, Tugas Akhir, Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Purnomo, Setiawan Hari, dan Zulkieflimansyah, (1996), *Manajemen Strategi; Sebuah Pengantar*, Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
- Rangkuti, Freddy, 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Ilmu. Jakarta.
- Robert, Anthony N., dan Vijay Govindarajan (1995), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta : Erlangga
- Siagian, Sondang P, 1995. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Stoner, James AF, Freeman, R Edward, and Gilbert Jr, Daniel R, 1996, *Manajemen: Jilid 1*. PT. Prehallindo. Jakarta.
- Suwarsono, Muhammad, 1994. *Manajemen Strategik: Konsep, Alat Analisa dan Konteks*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Suliyanto, 2005. *Analisis Data Dalam Aplikasi Pemasaran*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Swastha, Besu, dan Irawan, (1990), *Manajemen Pemasaran Moderen*, Yogyakarta : Liberty

LAMPIRAN



DAFTAR PERTANYAAN KUISIONER

Mailbox Distro Yogyakarta

Terimakasih sebelumnya untuk anda yang bersedia membantu sukarela mengisi kuisisioner ini. Kuisisioner ini adalah salah satu instrument penelitian yang dilakukan oleh saya Muhammad Fikri Fauzi, Mahasiswa Teknik Industri Universitas Islam Indonesia untuk memenuhi Tugas Akhir Program Sarjana. Saya menghargai kejujuran anda dalam mengisi kuisisioner ini dan menjamin kerahasiaan anda. Atas kerjasama dan partisipasinya saya ucapkan banyak terima kasih.

Karakteristik Responden

Nama :

Umur : th

Pekerjaan :

Alamat :

Pilihlah jawaban anda dengan cara memberikan tanda cek (√) pada tempat yang telah disediakan.

1. Apakah anda pernah berbelanja di *Mailbox Distro* ?

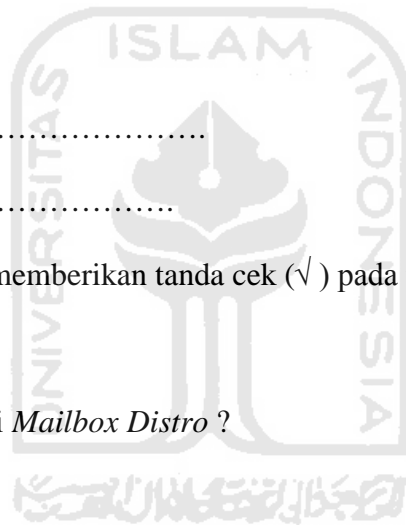
- Ya
- Tidak

2. Jika jawaban no.1 “Ya”, dari mana anda mengetahui *Mailbox Distro* ?

- Teman
- Saudara
- Iklan

3. Item barang apa yang anda sukai di *Mailbox Distro* ?

- Baju
- Jeans
- Tas
- Aksesoris
- Footwear



Faktor perbandingan

Berilah penilaian dari 1 – 9 terhadap pelayanan yang diberikan antara *Mailbox Distro* dengan *Slackers Distro*.

Keterangan :

1 (nilai terkecil) – 9 (nilai terbesar)

Pelayanan	<i>Mailbox Distro</i>	<i>Slackers Distro</i>
Keramahan Karyawan		
Kualitas Barang		
Harga Barang		
Kenyamanan <i>Layout</i> Tempat		
Ketanggapan Karyawan		
Kelengkapan Barang		
Parkir yang Luas		

Layanan Tambahan

Berilah tanda (X) pada jawaban yang menurut anda tepat terhadap pelayanan baru yang harus ditambahkan pada *Mailbox Distro*.

1. Kami ingin menambahkan pelayanan “*Membership*” pada *Mailbox Distro*, bagaimanakah menurut pendapat anda?
 - (A) Atribut produk sangat ideal untuk dikembangkan
 - (B) Atribut produk lebih dari ideal untuk dikembangkan
 - (C) Atribut produk ideal untuk dikembangkan
 - (D) Atribut produk kurang dari ideal untuk dikembangkan
 - (E) Atribut produk sangat kurang dieal untuk dikembangkan

2. Kami ingin menambahkan pelayanan “*Diskon Kartu Pelajar*” pada *Mailbox Distro*, bagaimanakah menurut pendapat anda?
 - (A) Atribut produk sangat ideal untuk dikembangkan
 - (B) Atribut produk lebih dari ideal untuk dikembangkan
 - (C) Atribut produk ideal untuk dikembangkan
 - (D) Atribut produk kurang dari ideal untuk dikembangkan
 - (E) Atribut produk sangat kurang dieal untuk dikembangkan

3. Kami ingin menambahkan pelayanan “*catalog product*” pada *Mailbox Distro*, bagaimanakah menurut pendapat anda?
- (A) Atribut produk sangat ideal untuk dikembangkan
 - (B) Atribut produk lebih dari ideal untuk dikembangkan
 - (C) Atribut produk ideal untuk dikembangkan
 - (D) Atribut produk kurang dari ideal untuk dikembangkan
 - (E) Atribut produk sangat kurang dieal untuk dikembangkan
4. Kami ingin menambahkan pelayanan “*Midnite Sale*” pada *Mailbox Distro*, bagaimanakah menurut pendapat anda?
- (A) Atribut produk sangat ideal untuk dikembangkan
 - (B) Atribut produk lebih dari ideal untuk dikembangkan
 - (C) Atribut produk ideal untuk dikembangkan
 - (D) Atribut produk kurang dari ideal untuk dikembangkan
 - (E) Atribut produk sangat kurang dieal untuk dikembangkan
- 