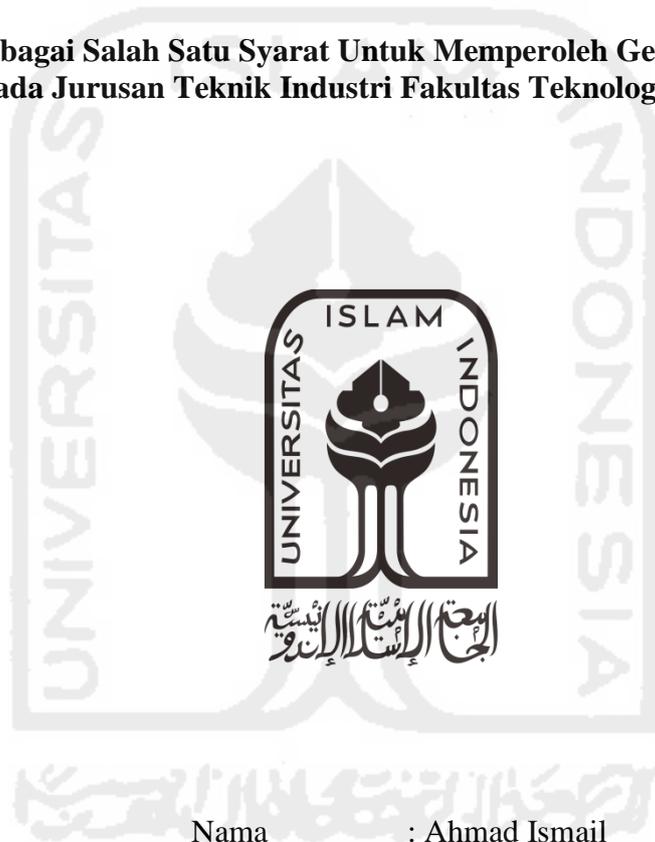


**ANALISIS PERANCANGAN STRATEGI DENGAN PENDEKATAN
BLUE OCEAN STRATEGY DALAM UPAYA UNTUK MEMENANGKAN
PERSAINGAN BISNIS
(Studi Kasus di CV Anugerah Perkasa Mandiri-Klaten)**

TUGAS AKHIR

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



Nama : Ahmad Ismail
No. Mahasiswa : 10 522 275

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

LEMBAR PENGAKUAN

Demi Allah SWT, saya mengakui bahwa karya yang saya buat 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, 10 Oktober 2016



Ahmad Ismail

10522275

LEMBAR PENGESAHAN PERUSAHAAN**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN**

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Ahmad Ismail

NIM : 1052227

Fakultas : Teknik Industri

Jurusan : Teknik Industri

Universitas : Universitas Islam Indonesia (UII)

Telah selesai melakukan penelitian di CV Anugrah Perkasa Mandiri, Desa Kadut, Kelurahan Bono, Kecamatan Tulung, Kabupaten Klaten. Selama 1 (satu) bulan, terhitung mulai tanggal 04 Mei 2016 sampai dengan 04 Juli 2016 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi Dengan Menggunakan Metode Blue Ocean Strategi (BOS)..

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Klaten, 04 Juli 2016



CV. ANUGRAH PERKASA MANDIRI
Jasa Perdagangan & Barang
Alamat : Kadut RT. 02/06 Bono, Tulung, Klaten

(Samiyono)

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS PERANCANGAN STRATEGI DENGAN PENDEKATAN
BLUE OCEAN STRATEGY DALAM UPAYA UNTUK MEMENANGKAN
PERSAINGAN BISNIS
(Studi Kasus di CV Anugerah Perkasa Mandiri-Klaten)**

TUGAS AKHIR

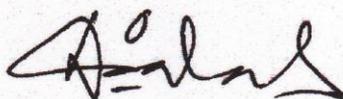
**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**

Oleh :

**Nama : Ahmad Ismail
No Mahasiswa : 10 522 275**

Yogyakarta, 10 Oktober 2016

Dosen Pembimbing



(Drs. HR Abdul Jalal, MM)

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**ANALISIS PERANCANGAN STRATEGI DENGAN PENDEKATAN
BLUE OCEAN STRATEGY DALAM UPAYA UNTUK MEMENANGKAN
PERSAINGAN BISNIS
(Studi Kasus di CV Anugerah Perkasa Mandiri-Klaten)**

TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Ahmad Ismail
No Mahasiswa : 10 522 275

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata S-1 Teknik Industri
Yogyakarta, 28 Oktober 2016

Tim Penguji

Drs. HR Abdul Jalal, MM
Ketua 1

Nashrullah Setiawan, ST., M.Sc
Anggota 1

Sultan Fajar Abdillah, ST., MT.
Anggota 2

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, Alhamdulillah, Alhamdulillah

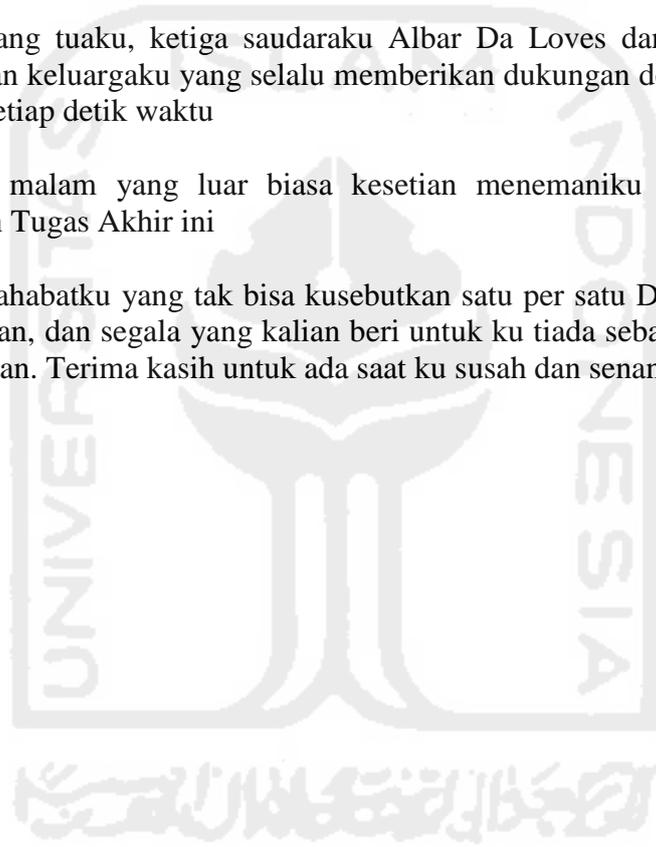
Dengan mengucapkan rasa syukur yang luar biasa, Tugas Akhir ini saya persembahkan untuk :

Allah SWT , dengan segala wujud keagunganNya dan kasih sayang yang diberikan untuk setiap goresan tinta ini

Kedua orang tuaku, ketiga saudaraku Albar Da Loves dan Sri Ayu Ningsi dan Armen Arif dan keluargaku yang selalu memberikan dukungan doa tulus yang mengalir tiada henti disetiap detik waktu

Kesuyian malam yang luar biasa kesetian menemaniku hingga akhirnya bisa menyelesaikan Tugas Akhir ini

Kepada Sahabatku yang tak bisa kusebutkan satu per satu Dukungan, kritik, saran, nasehat, bantuan, dan segala yang kalian beri untuk ku tiada sebanding dengan yang ku beri untuk kalian. Terima kasih untuk ada saat ku susah dan senang



MOTTO

وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ ﴿٤٥﴾

“Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu”

(QS. Al Baqarah : 45)

“Tidak selamanya dengan satu kepala itu bisa kita membenarkan suatu hal, akan tetapi dengan banyak kepalalah suatu hal bisa lebih benar dengan musyawarah”



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah SWT dengan rahmat dan rahim-Nya yang telah memberikan taufik dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga sampai saat ini masih dalam kondisi iman dan Islam. Dan dengan rahmat-nya pula penyusun dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir dengan judul “Analisis Perancangan Strategi Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Dalam Upaya Untuk Memenangkan Persaingan Bisnis”.

Sholawat dan salam kita haturkan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad SAW beserta para sahabat dan generasi penerus yang senantiasa mengikuti risalahnya sampai akhir zaman. Tujuan dari penyusunan tugas akhir ini adalah guna memperoleh gelar sarjana pada program studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Kelancaran dalam mempersiapkan dan menyelesaikan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu dengan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis haturkan kepada :

1. Bapak Drs. Imam Jati Widodo, M.Eng.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, ST., M.Eng selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia. Terima kasih untuk segala kesempatan yang telah diberikan untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.
3. Bapak Drs. R Abdul Djalal., M.M. selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan, petunjuk, saran serta waktunya dalam pembuatan Tugas Akhir ini.
4. Bapak Samiyono pemilik CV Anugerah Perkasa Mandiri yang menjadi narasumber data-data yang diperlukan untuk penyelesaian Tugas Akhir ini.
5. Ibu, Bapak, kakak dan Adik penulis, terima kasih atas segala do'a, cinta, kasih sayang, perhatian dan dukungan yang tulus tiada henti kepada penulis.
6. Semua karyawan CV Anugerah Perkasa Mandiri.
7. Sulis, Eko, Hendra, Alvin, Willy, Hardo, Alika serta teman – teman Teknik Industri Universitas Islam Indonesia angkatan 2010 yang telah memberi semangat.
8. Kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah banyak mendukung dalam pelaksanaan dan penyusunan Tugas Akhir ini.
9. Kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah banyak mendukung dalam pelaksanaan dan penyusunan Tugas Akhir ini.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan laporan Tugas Akhir ini. Penulis

menyadari bahwa dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini masih banyak terdapat kekeliruan dan kekurangan. Untuk itu Penulis menyampaikan permohonan maaf sebelumnya serta sangat diharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk penyempurnaan dimasa mendatang.

Akhir kata semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi Penulis dan semua Pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, November 2016

Ahmad Ismail



ABSTRAK

CV Anugerah Perkasa Mandiri merupakan salah satu perusahaan yang mengembangkan usaha mebel yang berada di Kabupaten Klaten. Adanya tingkat persaingan yang tinggi karena semakin banyak usaha yang sama bermunculan maka CV Anugerah Perkasa Mandiri dituntut untuk membuat sebuah rancang strategi yang memberikan nilai lebih kepada *customer* dengan biaya yang minimal. Hal seperti ini dilakukan agar *customer* tidak mudah beralih kepada pesaing. Maka dari itu penelitian ini perlu dilakukan guna mengetahui strategi apa yang tepat untuk diterapkan di CV Anugerah Perkasa Mandiri. Dalam penelitian ini, *Blue Ocean Strategy* digunakan sebagai metode untuk merancang sebuah strategi yang berfokus menciptakan ruang pasar baru melalui proses inovasi nilai. Di mana proses inovasi nilainya dilakukan dengan alat analisis kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah. Kanvas strategi digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap pesaing didalam ruang pasar. Sedangkan kerangka kerja empat langkah berfungsi untuk merekonstruksi atribut – atribut nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Dari hasil pembahasan yang telah dilakukan maka strategi yang perlu diterapkan CV Anugerah Perkasa Mandiri adalah Strategi *Make To Order* dan *Trade In*. yang selama ini belum pernah ditawarkan. Selain itu juga perlu mengurangi atribut nilai pembeli yang ternyata selama ini menjadi ajang persaingan yaitu Harga, sedangkan atribut yang perlu ditingkatkan adalah Kualitas Pengiriman Barang, Kualitas Pelayanan, Kecepatan Respon Pelayanan, Proses Pembayaran, Promosi, dan Garansi.

Kata kunci: Blue Ocean Strategy (BOS), Inovasi Nilai, Kanvas Strategi, Kerangka Kerja Empat Langkah



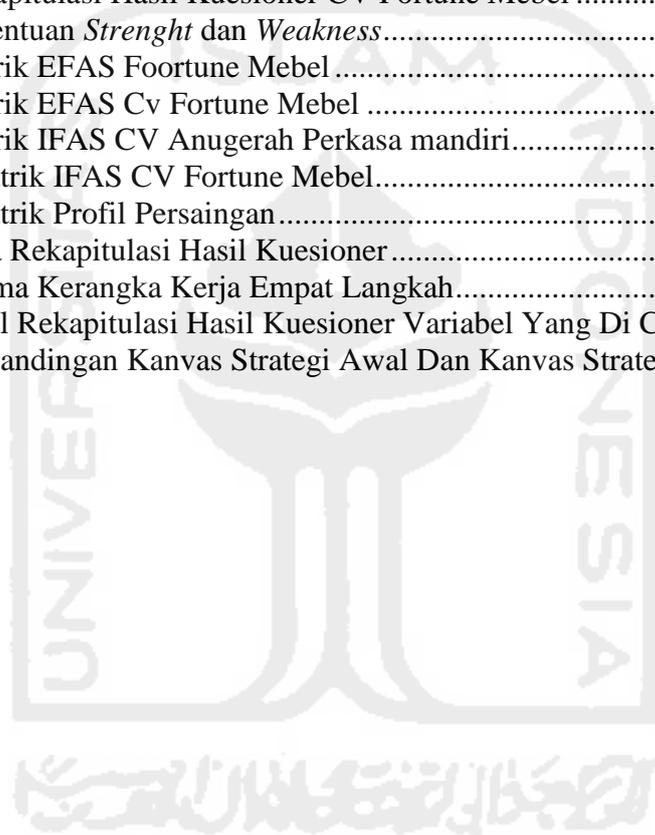
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGAKUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	iv
SURAT KETERANGAN PENELITIAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Pemasaran	8
2.1.1 Konsep Pemasaran	9
2.1.2 Strategi Pemasaran.....	11
2.1.3 Segmentasi Pasar	12
2.1.4 Strategi Persaingan	13
2.1.5 Analisis SWOT	15
2.1.6 Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi.....	15
2.2 Manajemen Strategis.....	17
2.2.1 Konsep Strategis	19
2.2.2 Model Manajemen Strategis	19
2.2.3 tahap-tahap manajemen Strategi	20
2.2.4 Keuntungan Manajemen Strategis	22
2.3 <i>Blue Ocean Strategy (BOS)</i>	22
2.3.1 Prinsip <i>Blue Ocean Strategy</i>	24
2.4 Kerangka Kerja Empat Langkah.....	25
2.4 Telaah pustaka	27
2.4 Ringkasan Telaah Pustaka	30
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Objek Penelitian.....	33
3.2 Identifikasi masalah	33
3.3 Pengumpulan Data.....	33
3.4 Pengolahan dan Analisis Data	34
3.5 Teknik Pengolahan Data.....	34
3.6 Analisis Hasil.....	35
3.7 Kesimpulan dan Saran	35
3.8 Diagram Alir Penelitian	36

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	37
4.1 Profil Perusahaan	37
4.2 Pengumpulan Data.....	37
4.2.1 Faktor <i>Internal</i>	37
4.2.2 Faktor <i>Eksternal</i>	38
4.3 Pengolahan Data	39
4.3.1 Uji Kecukupan Data	41
4.3.2 Uji <i>Validasi</i> Data	42
4.3.3 Uji <i>Reliabilitas</i>	43
4.3.4 Rekapulasi Hasil Kuesioner.....	43
4.3.5 Penentuan Nilai <i>Strengths</i> Dan <i>Weakness</i>	44
4.4 <i>Eksternal</i> Faktor Analisis Strategi (Efas)	45
4.5 <i>Internal</i> Faktor Analisis Strategi (Fas)	47
4.6 Matrik Faktor Persaingan.....	48
BAB V DAN PEMBAHASAN	50
5.1 Analisis matrik EFAS	50
5.2 Analisis matrik IFAS	50
5.3 Pendekatan Kuantitatif.....	51
5.4 Analisis Profil Persaingan.....	53
5.5 Analisis Data Kuesioner	53
5.1 Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i>	54
5.6.1 Kanvas Strategi Awal	54
5.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah.....	56
5.6.3 skema kerangka kerja empat langkah	60
5.6.4 Kanvas Strategi Baru	61
5.6.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru.....	62
5.6.6 Fokus strategi.....	69
5.6.7 Gerakkan mejauh (<i>Divergensi</i>).....	69
5.6.8 Motto yang memikat.....	71
BAB VI PENUTUP	72
6.1 Kesimpulan	72
6.2 Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	75
DAFTAR LAMPIRAN.....	76

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matrik SWOT	16
Tabel 2.2 Perbedaan <i>Red Ocean Strategy</i> dengan <i>Blue Ocean Strategy</i>	22
Tabel 2.3 Prinsip Perumusan <i>Blue Ocean Strategy</i>	24
Tabel 2.4 Telaah Pustaka	24
Tabel 4.1 Uji Validasi CV Anugerah Perkasa Mandiri	42
Tabel 4.2 Uji Validasi CV Fortune Mebel.....	42
Tabel 4.3 Uji <i>Reabilitas</i>	43
Tabel 4.4 Rekapitulas Hasil Kuesioner CV Anugerah Perkasa Mandiri	44
Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Kuesioner CV Fortune Mebel	44
Tabel 4.6 Penentuan <i>Strenght</i> dan <i>Weakness</i>	44
Tabel 4.7 Matrik EFAS Foortune Mebel	46
Tabel 4.8 Matrik EFAS Cv Fortune Mebel	46
Tabel 4.9 Matrik IFAS CV Anugerah Perkasa mandiri.....	47
Tabel 4.10 Matrik IFAS CV Fortune Mebel.....	48
Tabel 4.11 Matrik Profil Persaingan.....	49
Tabel 5.1 Data Rekapitulasi Hasil Kuesioner	54
Tabel 5.2 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah.....	60
Tabel 5.3 Hasil Rekapitulasi Hasil Kuesioner Variabel Yang Di Ciptakatkan	60
Tabel 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dan Kanvas Strategi Baru	63



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis	20
Gambar 2.2 Kerangka Kerja Empat Langkah.....	25
Gambar 3.1 Diagram Alir	29
Gambar 5.1 Posisi Perusahaan Pada Diagram SWOT.....	52
Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal	48
Gambar 5.3 Kanvas Strategi Baru	61
Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dan Kanvas Strategi Baru.....	62
Gambar 5.5 Kurva Kondisi Atribut Awal.....	70
Gambar 5.6 Kurva Gerakkan <i>Divergensi</i>	71



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri Mebel atau *Furniture* adalah sebuah Industri yang mengolah bahan baku atau bahan setengah jadi dari kayu, rotan, dan bahan baku lainnya. Sehingga menjadi produk mebel atau *furniture* yang mempunyai nilai plus dan menjadi lebih tinggi manfaatnya dari sebelumnya. Di mana sebuah industri mebel atau *furniture* dituntut untuk mampu bersaing dengan industri mebel lainnya, baik dengan industri lokal maupun internasional. Yang pernah diterbitkan berita oleh Solopos sebagai berikut, yang diungkapkan oleh Asmido Komda Klaten priode 2016-2021. “Industri mebel Klaten khawatir dalam rangka menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), di tengah keterbatasan modal dan inovasi, pengusaha mebel tingkat lokal dituntut mampu bersaing dengan adanya produk mebel dari negara negara ASEAN”. Dalam hal ini, industri mebel atau *furniture* dituntut mampu bersaing baik lokal maupun internasional dari segi harga dan kualitas. Akan tetapi Industri harus siap bersaing dengan industri lokal terlebih dulu sebelum mencakup internasional.

CV Anugerah Mandiri Terletak di Desa Kadut, Bono, Tulung, Klaten adalah perusahaan yang menjalankan usaha di bidang *furniture* atau mebel dan memasarkan hasil produksinya baik di daerah klaten maupun diluar klaten. Selama tiga tahun terakhir CV Anugerah Perkasa Mandiri membukukan laba menurun dari hasil penjual Sofa Rp. 430.800.000.pada tahun 2013, mengalami penurunan menjadi Rp. 395.980.000 pada tahun 2014 dan kemudian mengalami penurunan lagi menjadi Rp. 385.340.000 pada tahun 2015. Sehingga perusahaan harus mampu bertahan dalam kondisi seperti ini, akan tetapi untuk dapat bertahan di suatu industri yang diperlukan oleh sebuah perusahaan yaitu adalah penentuan strategi yang tepat. Menurut jurnal karya Winda

Wahyu Widyasari (2013). Untuk dapat bertahan dalam dunia industri maka perusahaan harus memiliki strategi yang baik untuk dapat bertahan di persaingan yang semakin ketat ini. Apabila strategi yang diterapkan sudah baik maka perusahaan dapat bertahan di persaingan industri dan apabila strategi yang diterapkan buruk maka dapat menyebabkan kekalahan dalam persaingan.

Sebagaimana telah diterangkan di atas, perkembangan sebuah perusahaan dalam melakukan inovasi-inovasi produk selalu dihadapkan dalam sebuah persaingan pasar. Persaingan pasar yang dimaksud adalah perusahaan tidak mampu keluar dari persaingan yang semakin hari semakin mengurangi keuntungan bagi perusahaan tersebut. Kondisi dimana ruang pasar saling diperebutkan oleh banyak pihak dengan cara apapun seakan-akan sampai berdarah-darah atau disebut sebagai *Red Ocean* (Samudra Merah). Padahal dengan menonjolkan nilai-nilai berupa inovasi untuk kembali mendapatkan *customer-customer* potensial. Pengertian pasar menurut Pride & Ferrel (1995), “Mengatakan bahwa segmentasi pasar adalah suatu proses membagi pasar ke dalam segmen-segmen pelanggan potensial dengan kesamaan karakteristik yang menunjukkan adanya kesamaan perilaku pembeli dan sebagai suatu proses pembagian pasar keseluruhan menjadi kelompok-kelompok pasar yang terdiri dari orang-orang yang secara relatif memiliki kebutuhan produk yang serupa”.

Menurut penulis metode yang harus digunakan untuk menyelesaikan analisis permasalahan di atas, ada beberapa metode seperti SWOT, BCG Matrix, GE Matrix, IFAS+EFAS dan BOS. Metode SWOT menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Metode BCG Matrix menganalisa yang berhubungan dengan grafik. Metode GE Matrix menganalisa sebuah perusahaan dan produk berdasarkan dua variabel utama, yaitu kompetitif *strengths* dan *atrattivness*. Metode IFAS dan EFAS menganalisa faktor apa saja yang mempengaruhi baik di luar maupun dari dalam perusahaan tersebut. Namun metode yang digunakan oleh peneliti dalam hal ini memilih BOS (*Blue Ocean Strategy*). Karna metode ini dapat mengidentifikasi permasalahan dari mulai kekurangan kekuatan, grafik, maupun dari segi internal dan eksternal

Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*) adalah sebuah strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan agar keluar dari persaingan yang makin ketat dan

menciptakan pasar baru yang belum terjamah oleh perusahaan lainnya, maka dari itu suatu perusahaan harus mampu menaklukkan pasar yang telah dikuasai oleh pemain-pemain lama yang tentunya lebih berpengalaman dengan menawarkan inovasi nilai tertentu yang kemudian diterima oleh *customer*. Penelitian ini bermaksud untuk memberikan saran kepada perusahaan agar dapat menggunakan Strategi Samudra Biru sebagai alternatif cara bersaing dan juga membedah kesulitan-kesulitan yang mungkin timbul selama proses untuk mengeksekusi strategi tersebut. Data dalam penelitian ini dianalisis secara kualitatif, yaitu data primer yang diperoleh dari wawancara dan pengamatan di perusahaan kemudian digunakan analisis *internal* dan *eksternal* yang diterjemahkan memakai analisis SWOT dan data sekunder yang berupa teori, definisi dan substansinya dari berbagai literatur. Setiap industri yang dimasuki, maka Strategi Samudra Biru mampu memfasilitasi perusahaan menjadi pioner dalam industri mebel dengan menonjolkan nilai-nilai yang terkandung dalam produk. Hambatan-hambatan yang mungkin muncul adalah kurang pahaman karyawan terhadap nilai yang ditonjolkan perusahaan pada produk, selain itu ketersediaan bahan yang menjadi kekuatan pada produk tersebut masih merupakan kendala bagi perusahaan. Saran yang dapat diberikan pada perusahaan adalah dengan terus mengedukasi *customer* dan karyawan pada nilai-nilai yang ditonjolkan dengan Strategi Samudra Biru, kemudian juga perusahaan harus lebih berani dalam melakukan integrasi untuk menjaga rantai pasokan produksi.

Menurut Kim & Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy* merupakan sebuah terobosan strategi perusahaan untuk keluar dari Samudra Merah (*Red Ocean*). Samudra Merah itu sendiri merupakan istilah untuk menyebut “strategi konvensional” dimana sebagian besar perusahaan saat ini penuh berkutat dengan yang disebut kompetisi. Dasar dalam membuat Strategi Samudra Biru adalah inovasi nilai. Inovasi nilai hanya terjadi ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan atribut-atribut yang belum ditawarkan industri. Maka biaya berkurang jauh ketika ekonomi skala bekerja setelah terjadi volume penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan.

Prinsip *Blue Ocean Strategy* memiliki enam prinsip yang mendorong kesuksesan penerapan dan pelaksanaannya. Setiap strategi pasti melibatkan peluang dan resiko di dalamnya, begitu juga dengan *Blue Ocean Strategy*. Pada keenam prinsip *Blue Ocean Strategy* tersebut juga terdapat resiko-resiko yang akan ditangani oleh setiap prinsipnya. Empat prinsip pertama merupakan pemandu keberhasilan dalam merumuskan *Blue Ocean Strategy*, sedangkan dua prinsip terakhir merupakan pemandu ketika *Blue Ocean Strategy* yang efektif dieksekusi. Di mana sudah diterangkan di atas bahwa sebuah industri mebel harus dapat bersaing, dengan industri mebel lainnya, sehingga CV Anugerah perkasa Mandiri dituntut untuk bisa bertahan dalam persaingan mebel dalam upaya memenangkan persaingan bisnis, dengan menggunakan metode BOS (*Blue Ocean Strategy*)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana strategi yang tepat untuk diterapkan sebagai strategi persaingan bisnis CV Anugerah Perkasa Mandiri berdasarkan *Blue Ocean Strategy* ?
2. Bagaimana pengaruh metode *Blue Ocean Strategy* dalam menentukan posisi kuadran dalam upaya memenangkan persaingan bisnis antara CV Anugerah Perkasa Mandiri dengan pesaing lainnya ?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah yang harus dilakukan agar memfokuskan kajian yang akan dilaksanakan. Adapun batasan masalahnya yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan pada CV Anugerah Perkasa Mandiri dan beberapa CV yang bergerak dalam bidang pembuatan mebel yang ada di regional kabupaten Klaten.
2. Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*) digunakan sebagai alternatif solusi dalam penyelesaian masalah.

3. Data yang diambil adalah data *internal* dan *eksternal* dari CV Anugerah Perkasa Mandiri.

1.4 Tujuan Penelitian

Dengan permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah,

1. Untuk mengetahui dan menganalisis posisi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat untuk bertahan dalam persaingan.
2. Dengan upaya memenangkan persaingan dalam bisnis CV Anugerah Perkasa Mandiri. Menghasilkan suatu strategi penjualan yang baru dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti

Mampu menerapkan ilmu yang didapat selama kuliah dengan kondisi dilapangan, dalam kaitannya strategi pemasaran dengan *Blue Ocean Strategy*.

2. Bagi perusahaan

Digunakan sebagai usulan masukan dan sebagai sumber informasi bagi perusahaan untuk memberikan masukan strategi pemasaran dengan *Blue Ocean Strategy* sehingga dapat mengevaluasi kinerja secara lebih baik.

3. Bagi peneliti lain

Sebagai referensi lain pada penelitian berikutnya, khususnya untuk penyelesaian kasus yang berkaitan strategi pemasaran dengan *Blue Ocean Strategy*.

1.6 Sistematis Penulisan

Untuk lebih terstrukturanya penulisan Tugas Akhir ini, maka sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Memuat kajian tentang latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan permasalahan, batasan permasalahan dalam penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan laporan Tugas Akhir.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Merupakan penjelasan secara terperinci mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan untuk pemecahan masalah. Memberikan garis besar metode yang digunakan oleh peneliti sebagai kerangka pemecahan masalah.

BAB III METODE PENELITIAN

Memuat materi penelitian, objek dan lokasi penelitian, prosedur yang digunakan, data yang akan dikaji, serta cara menganalisis yang dipakai sesuai bagan alur penelitian yang telah dibuat.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Memuat data-data yang diperoleh selama melakukan penelitian beserta pengolahannya dengan metode yang telah ditentukan. Pengolahan data yang dimaksud termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh.

BAB V PEMBAHASAN

Memuat pembahasan kritis mengenai hasil penelitian yang berupa tabel, grafik, model maupun analisis dari hasil pengolahan data. Pembahasan berupa penjelasan teoritis dari hasil penelitian untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dan menghasilkan rekomendasi.

BAB VI PENUTUP

Memuat kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan pernyataan singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian dan pembahasan untuk menjawab rumusan masalah yang dikemukakan. Sedangkan saran adalah pemikiran yang diajukan berdasar pertimbangan penulis, diajukan kepada para peneliti dalam bidang sejenis yang ingin mengembangkan penelitian yang telah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

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

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pemasaran

Pemasaran merupakan proses yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan *customer*. Pemasaran telah dipandang sebagai unsur penting didalam mendirikan dan membina perusahaan-perusahaan. Dengan lingkungan dunia usaha yang semakin kompetitif dan sifat pasar berubah dari *sales market* menjadi *buyer market* atau kekuatan pasar ditangan *customer*. Sehingga kegiatan perusahaan mengalami penyesuaian dari orientasi produksi menjadi orientasi *customer*.

Dalam dunia industri istilah pemasaran sering kita dengar, di mana pemasaran merupakan proses penyusunan komunikasi terpadu yang bertujuan untuk memberikan informasi mengenai barang atau jasa dalam kaitannya dengan memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Dimulai dengan pemenuhan kebutuhan manusia yang kemudian bertumbuh menjadi keinginan manusia. Proses dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan manusia inilah yang menjadi konsep pemasaran. Atau pengertian pemasaran adalah suatu proses social yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dipihak lain. (Philip Kotler, 1997)

Perubahan situasi dan kondisi yang terus menerus terjadi dalam masyarakat membawa konsekuensi pada perubahan konsep pemikiran dari waktu ke waktu. Orientasi perusahaan mencerminkan adaptasi perusahaan terhadap perubahan situasi dan kondisi tersebut. Gejala yang semakin terlihat dalam perusahaan dalam memilih pasar yang akan dituju mengakibatkan tidak dapat terlayannya seluruh pelanggan pasar tersebut yang dikarenakan banyaknya pelanggan yang ada, lokasi yang berbeda dan

semakin banyaknya kebutuhan yang diinginkan oleh pasar. Jadi, pasar sasaran adalah sebuah pasar yang di dalamnya terdapat pelanggan potensial yang memiliki berbagai kebutuhan dan keinginan tertentu yang memungkinkan untuk diambil dalam proses jual dan beli untuk memenuhi kebutuhan *customer*.

Dengan adanya kondisi *customer* yang terlalu variatif, maka perusahaan perlu melakukan pengelompokan pasar menjadi segmen-segmen pasar, kemudian memilih dan menetapkan segmen pasar tertentu sebagai sasaran. Pengertian pasar menurut Pride & Ferrel (1995), “Mengatakan bahwa segmentasi pasar adalah suatu proses membagi pasar ke dalam segmen- segmen pelanggan potensial dengan kesamaan karakteristik yang menunjukkan adanya kesamaan perilaku pembeli dan sebagai suatu proses pembagian pasar keseluruhan menjadi kelompok-kelompok pasar yang terdiri dari orang-orang yang secara relatif memiliki kebutuhan produk yang serupa”.

Dengan demikian, maka perusahaan mudah untuk mengidentifikasi peluang pasar dengan lebih baik, dan perusahaan dapat mengembangkan produk yang tepat, dapat menentukan saluran distribusi dan periklanan yang sesuai dan efisien serta mampu menyesuaikan harga bagi barang atau jasa yang ditawarkan bagi setiap target pasar.

2.1.1 Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran merupakan falsafah perusahaan untuk memenuhi kepuasan *customer* terhadap kebutuhannya. Keinginan pembeli merupakan syarat utama bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Segala kegiatan perusahaan dilakukan untuk pemenuhan kepuasan *customer* dan kebutuhannya, dan tidak terlepas untuk memperoleh laba bagi perusahaan.

Konsep inti dari pemasaran antara lain: kebutuhan, keinginan, permintaan, produksi, utilitas, nilai dan kepuasan, pertukaran, transaksi dan hubungan pasar, pemasaran dan pasar. Keinginan adalah rasa ingin yang kuat terhadap sesuatu yang spesifik terhadap suatu kebutuhan yang mendalam. Kebutuhan adalah suatu keadaan yang dirasakan terhadap tidak adanya suatu kepuasan dasar tertentu. Sedangkan

permintaan adalah keinginan terhadap suatu produk spesifik yang didukung dengan kemampuan dan ketersediaan untuk memiliki barang tersebut.

Dalam pemasaran terdapat enam konsep yang merupakan dasar pelaksanaan kegiatan pemasaran suatu organisasi yaitu : konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran, konsep pemasaran sosial, dan konsep pemasaran global Abdul Majid, (2008).

1. Konsep produksi

Konsep produksi berpendapat bahwa *customer* akan menyukai produk yang tersedia di mana-mana dan harganya murah. Konsep ini berorientasi pada produksi dengan mengerahkan segenap upaya untuk mencapai efisiensi produk tinggi dan distribusi yang luas. Di sini tugas manajemen adalah memproduksi barang sebanyak mungkin, karena *customer* dianggap akan menerima produk yang tersedia secara luas dengan daya beli mereka.

2. Konsep produk

Konsep produk mengatakan bahwa *customer* akan menyukai produk yang menawarkan mutu, performansi dan ciri-ciri yang terbaik. Tugas manajemen di sini adalah membuat produk berkualitas, karena *customer* dianggap menyukai produk berkualitas tinggi dalam penampilan dengan ciri – ciri terbaik

3. Konsep penjualan

Konsep penjualan berpendapat bahwa *customer*, dengan dibiarkan begitu saja, organisasi harus melaksanakan upaya penjualan dan promosi yang agresif.

4. Konsep pemasaran

Konsep pemasaran mengatakan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diharapkan secara lebih efektif dan efisien dibandingkan para pesaing.

5. Konsep pemasaran social

Konsep pemasaran sosial berpendapat bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan kepentingan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diharapkan dengan cara yang lebih efektif dan efisien daripada para pesaing dengan tetap melestarikan atau meningkatkan kesejahteraan *customer* dan masyarakat.

6. Konsep Pemasaran Global

Pada konsep pemasaran global ini, manajer eksekutif berupaya memahami semua faktor- faktor lingkungan yang mempengaruhi pemasaran melalui manajemen strategis yang mantap. tujuan akhirnya adalah berupaya untuk memenuhi keinginan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.

2.1.2 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah pengambilan keputusan-keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan. Dalam strategi pemasaran, ada tiga faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran antara lain :

1. Daur hidup produk

Strategi harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur hidup, yaitu tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan dan tahap kemunduran.

2. Posisi persaingan perusahaan di pasar

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah memimpin, menantang, mengikuti atau hanya mengambil sebagian kecil dari pasar.

3. Segmentasi Pasar

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan situasi ekonomi dan pandangan kedepan, apakah ekonomi berada dalam situasi makmur atau inflasi tinggi.

2.1.3 Segmen Pasar

Segmentasi pasar adalah kegiatan membagi suatu pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang berbeda. Atau segmentasi pasar bisa diartikan segmentasi pasar adalah proses pengidentifikasian dan menganalisis para pembeli di pasar produk, menganalisis perbedaan antara pembeli di pasar. Dalam penetapan segmentasi pasar ada beberapa hal yang menjadi dasar segmentasi pasar yaitu:

1. Dasar – dasar segmentasi pasar pada pasar *customer*
 - a. Variabel geografi, di antaranya : wilayah, ukuran daerah, ukuran kota, dan kepadatan iklim.
 - b. Variabel demografi, di antarany : umur, keluarga, siklus hidup, pendapatan, pendidikan, dll.
 - c. Variabel psikologis, di antaranya : kelas sosial, gaya hidup, dan kepribadian.
 - d. Variabel perilaku pembeli, di antaranya : manfaat yang dicari, status pemakai, tingkat pemakaian, status kesetiaan dan sikap pada produk.
2. Dasar – dasar segmentasi pada pasar industri
 - a. Tahap 1: menetapkan segmentasi makro, yaitu pasar pemakai akhir, lokasi geografis, dan banyaknya langganan.
 - b. Tahap 2: yaitu sikap terhadap penjual, ciri – ciri kepribadian, kualitas produk, dan pelanggan.
3. Syarat segmentasi Pasar
 - a. Dapat diukur
 - b. Dapat dicapai
 - c. Cukup besar atau cukup menguntungkan
 - d. Dapat dibedakan
 - e. Dapat dilaksanakan

4. Tingkat Segmentasi Pasar

Karena pembelian mempunyai kebutuhan dan keinginan yang unik. Setiap pembeli, berpotensi menjadi pasar yang terpisah. Oleh karena itu segmentasi pasar dapat dibangun pada beberapa tingkat yang berbeda.

2.1.4 Strategi persaingan

Ada beberapa strategi persaingan yang bisa digunakan dalam melakukan persaingan dengan para pesaingnya agar bisa tetap berada dalam jalur persaingan dan tetap melakukan produksi. Cara-cara atau strategi tersebut antara lain:

- 1 Strategi-strategi persaingan : menarik, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan agar supaya berhasil dalam persaingan perusahaan harus bergerak dari ; filosofi produk dan penjualan (*product and selling philosophy*) menuju filosofi pelanggan dan pemasaran (*customer and marketing philosophy*).
- 2 Pemasaran *relational* dengan pelanggan (*customer relationship marketing*)
Pemasaran *relational* (*marketing relationship*) merupakan proses membentuk, mempertahankan, dan meningkatkan relasi yang kuat, yang penuh nilai dengan para pelanggan dan para pemegang saham. Kehilangan satu pelanggan berarti kehilangan keseluruhan arus pembelian yang akan dilakukan oleh pelanggan tersebut selama dia menjadi pelanggan.

Untuk menerapkan strategi tersebut agar berhasil, ada cara-cara yang bisa ditempuh supaya persaingan bisa berjalan lancar seperti membangun hubungan jangka panjang. Yaitu penciptaan nilai dan kepuasan pelanggan yang unggul. Pelanggan yang puas akan cenderung akan memberikan perusahaan pangsa yang lebih besar. Unsur-unsur Penting Pembentuk Relasi :

1. Nilai Pelanggan (*customer value*)
2. Kepuasan Pelanggan (*customer satisfaction*)
3. Kesetiaan pelanggan dan usaha mempertahankan pelanggan.
4. Meningkatkan “Pangsa Pelanggan”

Menurut Handito Hadi Joewono (konsultan strategi kompetisi dan marketing) mengemukakan ada 6 (enam) strategi yang bisa ditempuh perusahaan untuk memenangkan persaingan:

a. Membangun persepsi yang baik sesuai dengan *Brand Positioning*

Hal ini biasanya dilakukan dengan cara melakukan pemasaran secara intensif.

b. Meningkatkan kualitas produk

Di sini sebuah perusahaan harus senantiasa meningkatkan kualitas produknya baik dalam bentuk barang, jasa ataupun gagasan. Dari sudut pandang pemasaran, hal inilah yang sering dipengaruhi oleh persepsi. Karena semakin tinggi persepsi suatu produk maka semakin tinggi pula dibutuhkan kualitas riil dari produk tersebut.

c. Selalu menyajikan produk baru

Hal ini bukan bermaksud menghasilkan produk yang benar-benar baru, namun bisa juga diartikan sebagai menghasilkan produk dari hasil inovasi atau modifikasi produk yang sudah ada.

d. Melakukan pendekatan dengan *customer*

Strategi ini diistilahkan dengan *Customer Relationship Management* yaitu serangkaian proses dan teknik untuk mengontrol hubungan dengan *customer*.

e. Melakukan distribusi secara terintegrasi

Pendekatan distribusi ini memadukan sistem distribusi *direct*, *dependent* dan *independent*.

f. Harga kompetitif

Kompetitif tidak berarti murah. Dan tidak selamanya harga kompetitif itu selalu dikaitkan dengan harga murah. Sebab perusahaan dapat memadukan kesiapan bersaing dengan keragaman produk yang dimiliki dengan *portofolio* produk yang lengkap.

2.1.5 Analisis SWOT

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

a. *Strengths* (kekuatan)

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

b. *Weakness* (kelemahan)

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

c. *Opportunities* (peluang)

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

d. *Threats* (ancaman)

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

2.1.6 Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisis dilakukan setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi

tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi. Matriks yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman *eksternal* yang dihadapi perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Berikut ini merupakan matriks SWOT menurut Rangkuti (1997):

Tabel 2.1 Matriks SWOT

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

Keterangan :

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST

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

c. Strategi WO

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

d. Strategi WT

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

2.2 Manajemen Strategy

Manajemen strategi merupakan bidang keilmuan yang tumbuh dan berkembang dengan cepat. Manajemen strategi dalam memandang perusahaan adalah sebagai suatu rangkaian proses yang saling berkaitan serta mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang dan sukses dalam menghadapi lingkungannya.

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Strato* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Menurut Wheelen & Hunger (2006: 3) “*management strategic is that set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation*” (manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang). Menurut Marrus (2002:31) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selanjutnya Quinn (1999:10) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan *internal* dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh.

Selanjutnya Menurut David (2006) “*strategic management can be defined as the art and science of formulating implementing, and evaluating cross-functional decision that enable an organization to achieve its objective*” (manajemen strategi adalah seni

dan pengetahuan mengenai perencanaan, implementasi, dan evaluasi dalam keputusan fungsional yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi).

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan strategik yang meliputi perumusan (*formulating*), implementasi (*implementing*), serta evaluasi (*evaluating*). Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan tiap-tiap masalah dalam organisasi, maka manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif, mendalam (*deep thinking*) dan strategis. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan bagi perusahaan. Hal ini karena pihak manajemen akan mempertimbangkan alternatif-alternatif prioritas dalam proses penyelesaian masalah dengan lebih efektif dan efisien.

Risiko dalam manajemen strategi akan menjadikan manajemen lebih bijak dalam menggunakan bidang ilmu ini dan pemahaman terhadap bidang ilmu ini akan lebih baik agar manfaat yang dihasilkan pun maksimal. Selain itu, para pembuat keputusan menjadi peka terhadap kemungkinan-kemungkinan konsekuensi negatif ini dan menyiapkan mereka dalam cara-cara efektif untuk meminimalkan konsekuensi negatif akan memperkuat potensi manfaat perencanaan strategi dalam perusahaan.

Dalam penyusunan proses perencanaan strategi terdapat 5 tahapan, di antaranya: penentuan tujuan, analisis lingkungan, alternatif strategi, implementasi dan evaluasi menurut William F. Crittenden & Victoria L. Crittenden, (2000). Sedangkan Grant (2003), untuk menghadirkan konsep perencanaan strategi yang luas perlu pemahaman berkenaan tujuan jangka panjang dan pemahaman antara “*strategic management*” and “*strategic thinking*”.

Merumuskan strategi, tahapan yang terpenting adalah melakukan analisis lingkungan. Manajemen perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor strategis untuk masa depan perusahaan dengan menganalisis lingkungan perusahaan. Analisis yang dilakukan meliputi lingkungan *internal* dan *eksternal* perusahaan. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya,

demografis, dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, kekuatan teknologi, kekuatan kompetitif.

2.2.1 Konsep Strategis

Strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Menurut Chandler dalam Rangkuti (2003), strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumberdaya yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep strategi, di antaranya adalah :

a. *Distinctive Competence*

Distinctive Competence adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day & Wensley dalam Rangkuti (2003), identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumberdaya.

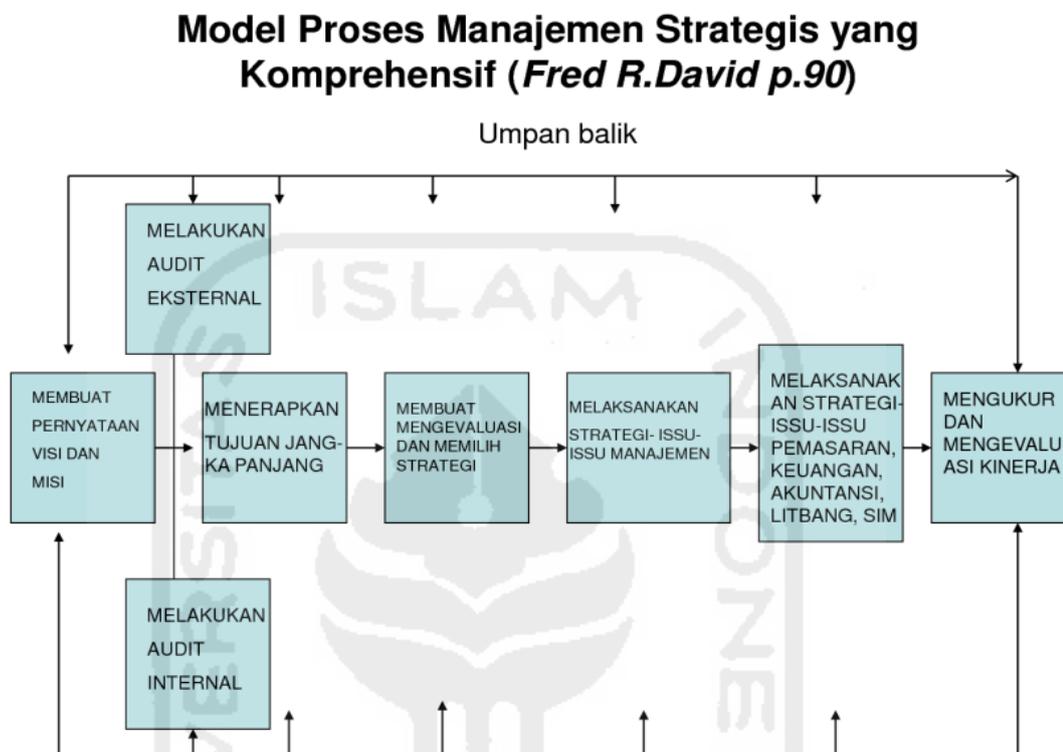
b. *Competitive Advantage*

Competitive Advantage merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Porter dalam Rangkuti (2003), ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu, *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus.

2.2.2. Model Manajemen Strategi

Manajemen perusahaan melakukan pengamatan terhadap factor-faktor *eksternal* dan *internal* yang ada dalam perusahaan, faktor *eksternal* diamati untuk melihat kesempatan dan ancaman yang ada, sedangkan faktor *internal* diamati untuk melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri. Faktor penting utama bagi masa depan perusaha disebut faktor strategis yang biasa disebut dengan *SWOT* yang artinya *Strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Setelah semua factor_factor *eksternal* dan *internal* teridentifikasi, manajemen kemudian

melakukan evaluasi dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Setelah itu perusahaan melakukan strategi dan diakhiri dengan evaluasi terhadap kinerja perusahaan.



Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis

2.2.3 Tahap Tahap Manajemen Strategi

Menurut David (2006), proses manajemen strategi yang paling baik terdiri dari empat tahap yaitu tahap perumusan strategi, tahap penerapan strategi, dan tahap penilaian strategi atau evaluasi.

a. Tahap Pengamatan Lingkungan

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

b. Tahap Perumusan Strategi

Perumusan strategi antara lain mencakup pengembangan visi dan misi, indentifikasi peluang dan ancaman *eksternal* dalam suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan *internal*, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tahap perumusan strategi adalah proses untuk merancang, menyeleksi, dan memilih strategi yang lebih tepat untuk diterapkan dari serangkaian strategi yang telah disusun untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

c. Tahap Penerapan Strategi

Penerapan strategi sering dianggap sebagai tahap tindakan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti mendorong para manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah dirumuskan. Dalam tahap ini sering dianggap sebagai tahapan yang paling sulit dalam manajemen strategi menurut disiplin, komitmen, dan pengorbanan pribadi. Tantangan dalam tahap ini adalah mendorong para manajer dan karyawan diseluruh organisasi untuk bekerja dengan rasa bangga dan antusias guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan pelaksanaan strategi bergantung kepada kemampuan manajer dalam memotivasi para karyawannya.

d. Tahap penilaian strategi atau evaluasi strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar antara lain:

1. Peninjauan ulang terhadap faktor-faktor *eksternal* dan *internal*.
2. Pengukuran kinerja, dan
3. Pengambilan langkah korektif.

Penilaian atau evaluasi strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil untuk nanti

2.2.4 Keuntungan Manajemen Strategi

Menurut David (2006), manfaat manajemen strategis yang diperoleh perusahaan antara lain:

- a. Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategis.
- b. Merupakan sebuah proses bukan keputusan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua manajer dan karyawan.
- c. Proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.
- d. Mendatangkan laba.
- e. Meningkatkan kesadaran ancaman *eksternal*.
- f. Pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pesaing.
- g. Meningkatnya produktivitas karyawan.
- h. Berkurangnya penolakan terhadap perubahan.
- i. Pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan prestasi penghargaan.

2.3 *Blue Ocean Strategy*

Blue ocean strategy pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk menaklukkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Hal ini tentu berbeda dengan red ocean, di mana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama. Alhasil, yang acap terjadi adalah pertarungan yang berdarah-darah, lantaran arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan.

Dengan adanya hal tersebut tentunya para pelaku usaha perlu untuk mengurangi persaingan ketat yang ada agar usaha yang dijalankannya dapat bertahan dan memiliki keuntungan jangka panjang. Kim & Mauborgne memperkenalkan strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*) sebagai suatu strategi yang menekankan pada penciptaan permintaan baru dan ruang pasar yang belum ada pesaingnya. Pengertian strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*) Bagaimana membuat ruang pasar yang belum terjelajahi, yang bisa menciptakan permintaan dan memberikan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Intinya, bagaimana bersaing dengan tangkas dalam kompetisi; bagaimana secara cerdas membaca persaingan, menyusun strategi dan kerangka kerja yang sistematis guna menciptakan samudra biru (Kim & Mauborgne, 2005).

Berdasarkan definisi tersebut dikemukakan bahwa *Blue Ocean Strategy* (BOS) merupakan strategi yang keluar dari dunia persaingan dengan menciptakan ruang pasar baru dan membuat pesaing serta kompetisi menjadi tidak relevan. Atau dengan kata lain BOS adalah suatu strategi yang berusaha keluar dari ruang pasar yang sudah ada dan lebih berfokus untuk menciptakan ruang pasar baru. Untuk melihat lebih jelasnya, berikut perbedaan antara *Red Ocean Strategy* dengan *Blue Ocean Strategy*.

Table 2.2 Perbedaan Red Ocean Strategy dengan Blue Ocean Strategy Sumber : (Kim & Mauborgne, 2005)

No	<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
1	Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
2	Berorientasi memenangi kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
3	Mengeksploitasi permintaan pasar yang sudah ada	Menciptakan permintaan baru
4	Memilih salah satu antara Nilai suatu produk dan Biaya atas produk	Mendapatkan Nilai dan Biaya secara bersamaan
5	Memilih antara strategi Diferensiasi atau Low cost	Memadukan strategi untuk mencapai Diferensiasi dan Low cost

2.3.1 Prinsip *Blue Ocean Strategi*

Prinsip *Blue Ocean Strategy*, BOS memiliki enam prinsip yang mendorong kesuksesan penerapan dan pelaksanaannya. Setiap strategi pasti melibatkan peluang dan resiko di dalamnya, begitu juga dengan BOS. Pada keenam prinsip BOS tersebut juga terdapat resiko- resiko yang akan ditangani oleh setiap prinsipnya. Empat prinsip pertama merupakan pemandu keberhasilan dalam merumuskan BOS, sedangkan dua prinsip terakhir merupakan pemandu ketika BOS yang efektif dieksekusi.

Tabel 2.3 Prinsip Perumusan *Blue Ocean Strategy* Sumber : (Kim & Mauborgne, 2005)

No	Prinsip Perumusan	Faktor Risiko Yang Ditangani Oleh Setiap Prinsip
1	Merekonstruksikan batasan - batasan pasar	↓ Risiko pencairan
2	Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	↓ Risiko Perencanaan
3	Menjangkau, melampaui permintaan yang ada	↓ Risiko skala
4	Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	↓ Risiko model bisnis
Prinsip-Prinsip Eksekusi Pelaksanaan		Faktor Risiko Yang Ditangani Oleh Setiap Prinsip
5	Mengatasi hambatan - hambatan utama dalam organisasi	↓ Risiko organisasi
6	Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	↓ Risiko manajemen

Pada prinsip perumusan menggunakan alat analisis yang sering disebut dengan istilah kanvas strategi. Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas ini merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Kurva nilai ini yang akan menjadi dasar membuat strategi biru. Bagaimana cara merekonstruksi batasan-batasan pasar?

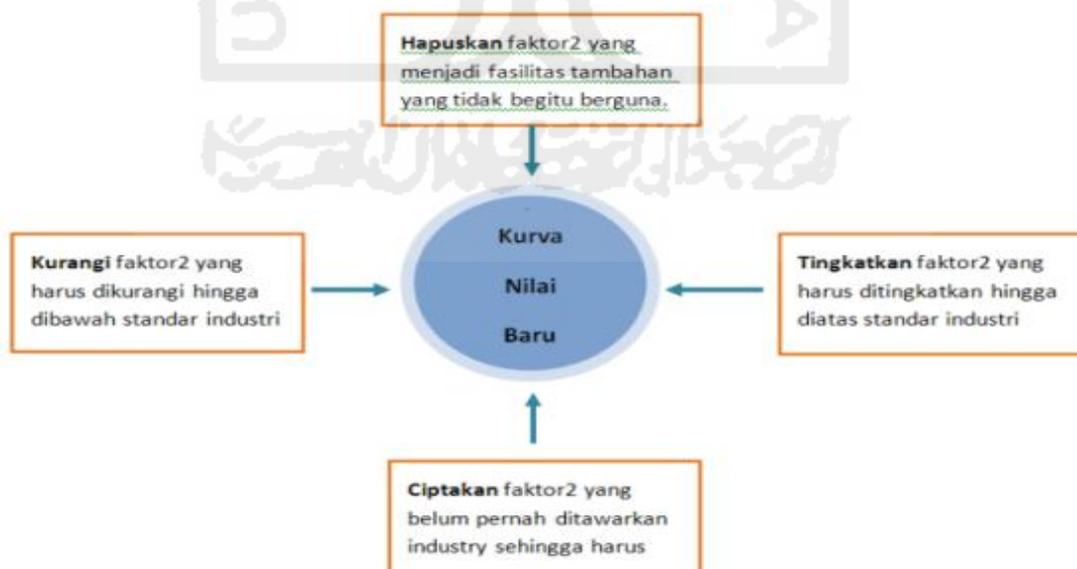
1. Mencermati industri-industri alternatif
2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri
3. Mencermati rantai pembeli
4. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap
5. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli

6. Mencermati waktu

Adapun cara membaca nilai dalam *canvas strategy* dijelaskan sebagai berikut (Kim & Mauborgne, 2005)

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

2.4 Kerangka Kerja Empat Langkah



Gambar 2.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Aksi keempat atribut di atas adalah sebagai berikut :

1. Hapuskan

Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebenarnya tidak begitu penting namun karena kebiasaan, selalu ditawarkan kepada pelanggan.

2. Kurangi

Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebaiknya dikurangi karena tidak memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.

3. Tingkatkan

Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebaiknya diberikan karena mampu memberikan value yang sangat tinggi kepada pelanggan; meski mungkin fitur ini sudah ditawarkan oleh para pesaing.

4. Ciptakan

Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan? Dalam industri Anda, fitur baru apa yang sebaiknya diciptakan; fitur baru yang mampu memberikan nilai tinggi kepada pelanggan, dan selama ini belum pernah ditawarkan oleh pelanggan.

Berdasarkan skema kerangka kerja empat langkah pada gambar 2.2 di atas, skema tersebut mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan keempat pernyataan yang ada pada atribut hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan guna menciptakan suatu kurva nilai baru dan tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah.

2.5 Telaah Pustaka

Telaah pustaka merupakan kajian mengenai penelitian penelitian terdahulu yang terkait. Peneliti mengetahui bahwa penelitian sejenis tentang Analisis Perancangan Strategi Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Dalam Upaya Untuk Memenangkan Persaingan Bisnis. ini pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Namun karena memiliki lokasi, tahun dan jenis perusahaan yang dilakukan oleh peneliti berbeda dengan yang lainnya, maka peneliti meyakini bahwa data yang akan diambil dan yang akan diolah akan sangat berbeda maka akan didapatkan hasil yang berbeda. Berikut adalah beberapa penelitian sejenis yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

Penelitian tentang penentuan strategi selanjutnya yaitu karya Diana Andriani (2012) yang berjudul “Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Untuk Meningkatkan Strategi Pelayanan Obat di Apotek K-24”. Pada penelitiannya dilakukan di Apotek K-24 Antapani. Pada jurnal tersebut menjelaskan tentang persaingan pasar yang dimana Apotek K-24 berada. Hasil proses inovasi nilai menunjukkan bahwa pada rancangan strategi yang baru, perusahaan mengeliminasi dan mengurangi beberapa faktor yang dianggap tidak penting dalam kompetisi. Nilai manfaat ditingkatkan dengan cara menambahkan fasilitas kerjasama dengan program pemerintah didalam pelayanan kesehatan dan memberikan kartu member yang berfungsi sebagai kartu diskon, dan konsultasi kesehatan gratis. Akhirnya, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rancangan strategi perusahaan yang baru telah memenuhi ke dalam tiga ciri *Blue Ocean Strategy* dalam menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan yaitu fokus, divergensi, dan motto yang memikat.

Penelitian selanjutnya dari Asima oktavia sitanggang(2012) yang berjudul “Evaluasi Strategy Blue Ocean pada Stasiun Televisi” penelitian ini menghasilkan analisa struktur pasar pertelevisian Indonesia yang bersifat Oligopoli bukan monopoli, menghasilkan strategi promosi, analisa performa dan menyimpulkan bahwa adanya taring menaring kepentingan internal.

Jurnal selanjutnya “Model Perancangan Strategis Sistem Informasi Pada Industri Peyiaran Televisi Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Dan *Balanced Scorecard*” karya Agus Sunarto & Zainal, A, (2007) yang menggunakan *blue ocean strategy* dan *balanced scorecard* untuk keluar dari persaingan industri TV Indonesia yang mana terjebak dalam persaingan “berdarah darah” akibat faktor pengukuran keberhasilan program mereka dalam ukuran *rating audience*. Hasil penelitian *blue ocean strategy* mendapatkan salah satu komponen sebagai solusi pengganti *rating* yang disebut *Ad_impact Index* yaitu sebuah *index* menunjukkan ukuran kualitatif pengukuran iklan yang dipasang di stasiun TV terhadap target pemasangan iklan seperti penjualan meningkat

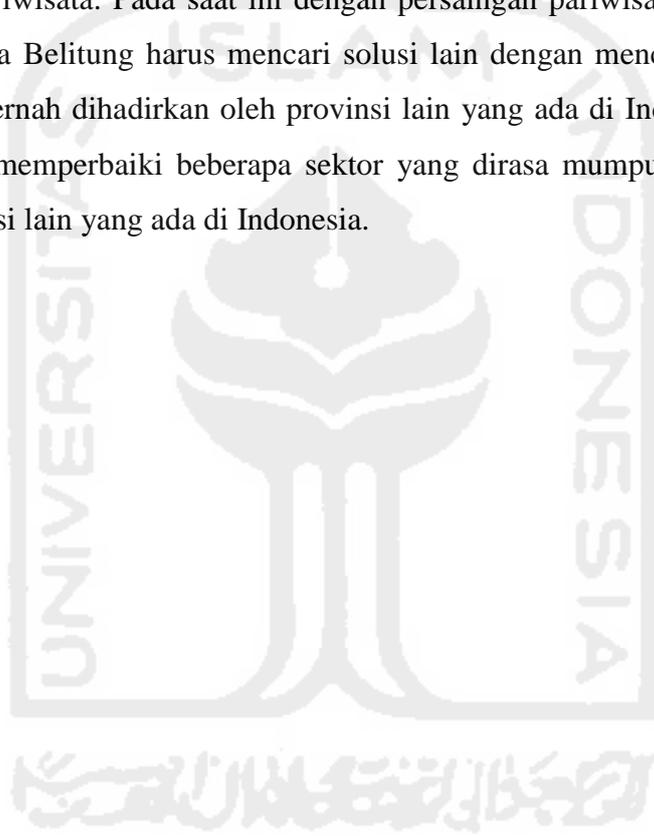
Jurnal selanjutnya berjudul “Penerapan Blue Ocean Strategy Di PT X Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan Automatic Tank Gauging Di Indonesia” yang membahas tentang penentuan *strategy* persaingan penjualan automatic tank gauging karya Nissyia Mazhaly, Da & Umar D, & Pawardi Moengin (2014) yang membahas tentang penerapan strategi dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk menghadapi persaingan penjualan Automatic Tank Gauging yang ada di Indonesia. Penelitian ini dilakukan di PT Bona Metal Packaging yang berkompetisi dalam penjualan Automatic Tank Gauging di Indonesia. Persaingan tersebut berada pada “persaingan bedarah- darah” yang menyebabkan banyaknya pesaing yang membuat atau menjual produk yang sama. Maka penulis menerapkan *Blue Ocean Strategy* dan dengan bantuan dari analisis SWOT sehingga dapat mencari pasar yang baru dengan membuat pangsa pasar baru.

Penelitian yang diteliti oleh Cahyani Windarto (2012) yang berjudul “Keselarasan *Blue Ocean Strategy* dan inovasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif”. Studi kasus di LG Electronics. Dalam jurnalnya, dijelaskan bahwa penelitian ini bertujuan mengetahui keunggulan kompetitif Porter dalam *strategy* samudra biru.

Penelitian yang terakhir yang dilakukan Ina Astari Utaminingsih (2010) yang berjudul “Perencanaan *Blue Ocean Strategy* pada PT. Silkargo Indonesia” Penelitian ini menghasilkan *Blue Ocean* yang dirancang pada rangkaian strategi yang dinilai sudah

memenuhi BOI (prinsip satu sampai empat) dan tidak sampai pada implementasi /eksekusi strategi (prinsip kelima dan keenam *Blue Ocean Strategy*).

pengembangan bisnis selanjutnya yaitu berjudul “Blue Ocean Strategy Pengembangan Pariwisata Di Provinsi Bangka Belitung” karya Hamsani & Devi Valeriani (2014) yang menggunakan Blue Ocean Strategy untuk mengembangkan pariwisata yang ada di Kepulauan Bangka Belitung. Provinsi Bangka Belitung yang merupakan provinsi kepulauan di Indonesia memasuki persaingan dengan provinsi lain dari sektor pariwisata. Pada saat ini dengan persaingan pariwisata yang semakin berat Provinsi Bangka Belitung harus mencari solusi lain dengan mencari pangsa pasar baru yang belum pernah dihadirkan oleh provinsi lain yang ada di Indonesia. Salah satunya yaitu dengan memperbaiki beberapa sektor yang dirasa mumpuni dan dapat bersaing dengan provinsi lain yang ada di Indonesia.



2.5 Ringkasan

Tabel 2.1 Di bawah ini menunjukkan ringkasan telaah pustaka dari penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1 Telaah Pustaka

No	Nama	Judul	Tahun	Metode	Tempat Penelitian	Hasil Penelitian
1	Diana Andriani	Pendekatan <i>Blue Ocean Strategy</i> Untuk Meningkatkan Startegi Pelayanan Obat Di Apotek K-24	2012	<i>Blue Ocean Startegy</i>	Apotek K-24	Hasil proses inovasi nilai menunjukkan bahwa pada rancangan strategi yang baru, perusahaan mengeliminasi dan mengurangi beberapa faktor yang dianggap tidak penting dalam kompetisi. Nilai manfaat ditingkatkan dengan cara menambahkan fasilitas kerjasama dengan program pemerintah didalam pelayanan kesehatan dan memberikan kartu member yang berfungsi sebagai kartu diskon, dan konsultasi kesehatan gratis. penelitian ini menghasilkan Analisa struktur pasar pertelevisian Indonesia yang bersifat
2	Asima Oktavia Sitanggung	Evaluasi <i>Strategy Blue Ocean</i> Pada Stasiun Televisi	2012	<i>Blue Ocean Strategy</i>	Program Spesial Lampion Di Global TV	Oligopoli bukan monopoli, menghasilkan strategi promosi, analisa performa dan menyimpulkan bahwa adanya taring menaring kepentingan internal.

No	Nama	Judul	Tahun	Metode	Tempat Penelitian	Hasil Penelitian
3	Sunarto, A & Zainal, A	Model Perancangan Strategis Sistem Informasi Pada Industri Peiyaran Televisi Dengan Pendekatan <i>Blue Ocean Strategy</i> Dan <i>Balanced Scorerd</i>	2007	<i>Blue Ocean Strategy</i> dan <i>Balanced Scorerd</i>	Induti Tv Indonesia	pengunaan strategi samudra biru terhadap aplikasi manajemen ITHasil penelitian blue ocean stategy mendapatkan salah satu komponen sebagai solusi pengganti <i>rating</i> yang di sebut <i>Ad_impact Index</i> yaitu sebuah <i>index</i> menunjukkan ukuran kualitatif pengukuran iklan yang dipasang di stasiun TV terhadap target pemasangan iklan seperti penjualan meningkat
4	Nissyia Mazhaly	Usulan Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i> Di PT. X Dalam Menhadapi Persaingan Penjualan Automatic Tank Gaugingx	2012	<i>Blue Ocean Strategy, SWOT analysis, Voice of Customer,</i> Pendapat pakar terhadap usulan strategi	Pt X	Hasil strategi samudra biru yang digabungkan dengan hasil analisa SWOT untuk diterapkan di PT. X dan hasil dari pendapat pakar di PT. X terhadap hasil strategi yang diusulkan
5	Cahyani Windarto	Keselarasan <i>Blue Ocean Strategy</i> Dan Inovasi Untuk Menciptakan	2012	<i>Blue Ocean Strategy</i>	Lg Electronic s	penelitian ini bertujuan mengetahui keunggulan kompetitif porter dalam strategy samudra biru.
6	Ina Utaminingsih	Perancangan <i>Blue Ocean Strategy</i> Pada Pt Silkargo Indonesia	2010	<i>Blue Ocean Strategy</i>	Pt.Silkargo Indonesia	Peneltian ini menghasilkan Blue Ocean yang dirancang pada rangkaian strategi yang dinilai sudah memenuhi BOI (prinsip satu sampai empat) dan tidak sampai pada implementasi / eksekusi strategi (prinsip kelima dan keenam Blue Ocean Strategy).

No	Nama	Judul	Tahun	Metode	Tempat Penelitian	Hasil Penelitian
7	Hamsani & Devi Valeriani	<i>Blue Ocean Strategy</i> Pengembangan Pariwisata Di Provinsi Bangka Belitung	2014	<i>Blue Ocean Strategy</i>	Parawisata Di Propinsi Bangka Belitung	Pada saat ini dengan persaingan pariwisata yang semakin berat Provinsi Bangka Belitung harus mencari solusi lain dengan mencari pangsa pasar baru yang belum pernah dihadirkan oleh provinsi lain yang ada di Indonesia. Salah satunya yaitu dengan memperbaiki beberapa sektor yang dirasa mumpuni dan dapat bersaing dengan provinsi lain yang ada di Indonesia.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV Anugrah Perkasa Mandiri yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan mebel. CV Anugrah Perkasa Mandiri ini terletak di Desa Kadut, Bono, Tulung, Klaten. Objek penelitiannya adalah orang-orang yang memahami dan bertanggung jawab serta bersangkutan dengan manajemen CV Anugrah Perkasa Mandiri dan orang-orang yang terlibat langsung dalam kegiatan, termasuk *customer* ataupun pelanggan.

3.2 Identifikasi Masalah

Dalam pengidentifikasian masalah, peneliti berfokus pada perancangan strategi penjualan mebel, dengan upaya untuk memenangkan persaingan dalam bisnis, dengan cara melakukan analisis dengan menggunakan Strategi Samudra Biru di CV Anugrah Perkasa Mandiri dengan pesaing lainnya, dan menghasilkan suatu strategi penjualan yang baru dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

3.3 Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data Primer merupakan data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya, yakni sumber berasal dari perusahaan CV Anugrah Perkasa Mandiri. Data primer meliputi:

- a. Data umum perusahaan meliputi sejarah berdirinya perusahaan, serta informasi yang berkaitan dengan penelitian
- b. Data aktual, meliputi data – data umum perusahaan yang didapatkan dengan wawancara .

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang berasal dari sumber lain seperti hasil penelitian terdahulu, jurnal, dan lain-lain, yang digunakan untuk mendapatkan dan menggali teori-teori yang dapat mendukung pemecahan masalah dalam penelitian

3.4 Pengolahan Dan Analisis Data

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

3.5 Teknik Pengolahan Data

Pada bagian teknik pengolahan dan analisis data, akan menjelaskan secara singkat, padat, dan jelas mengenai tahapan dalam penerapan *Blue Ocean Strategy*. Berikut adalah tahapan-tahapan pengolahan data :

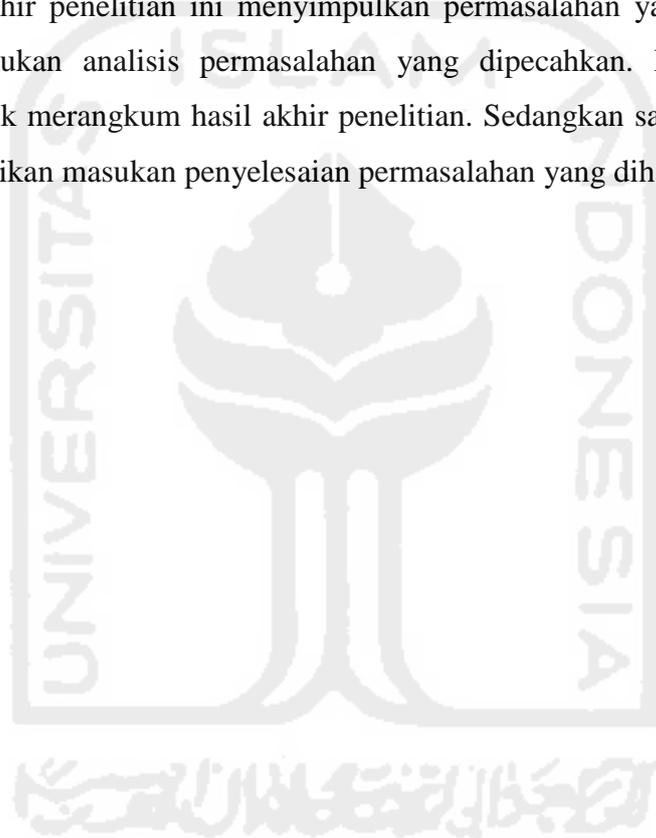
1. Melakukan pengamatan di perusahaan.
2. Melakukan wawancara dengan pihak perusahaan dan *customer*.
3. Membuat kanvas strategi awal (guna melihat posisi antara objek yang diteliti dengan pesaing pada keadaan yang sesungguhnya)
4. Melakukan empat langkah kerja dari *Blue Ocean Strategy* (BOS) yaitu menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan.
5. Membuat Skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan dan menentukan fokus, gerakan menjauh serta strategi berdasarkan *Blue Ocean Strategy* (BOS).

3.6 Analisis Hasil

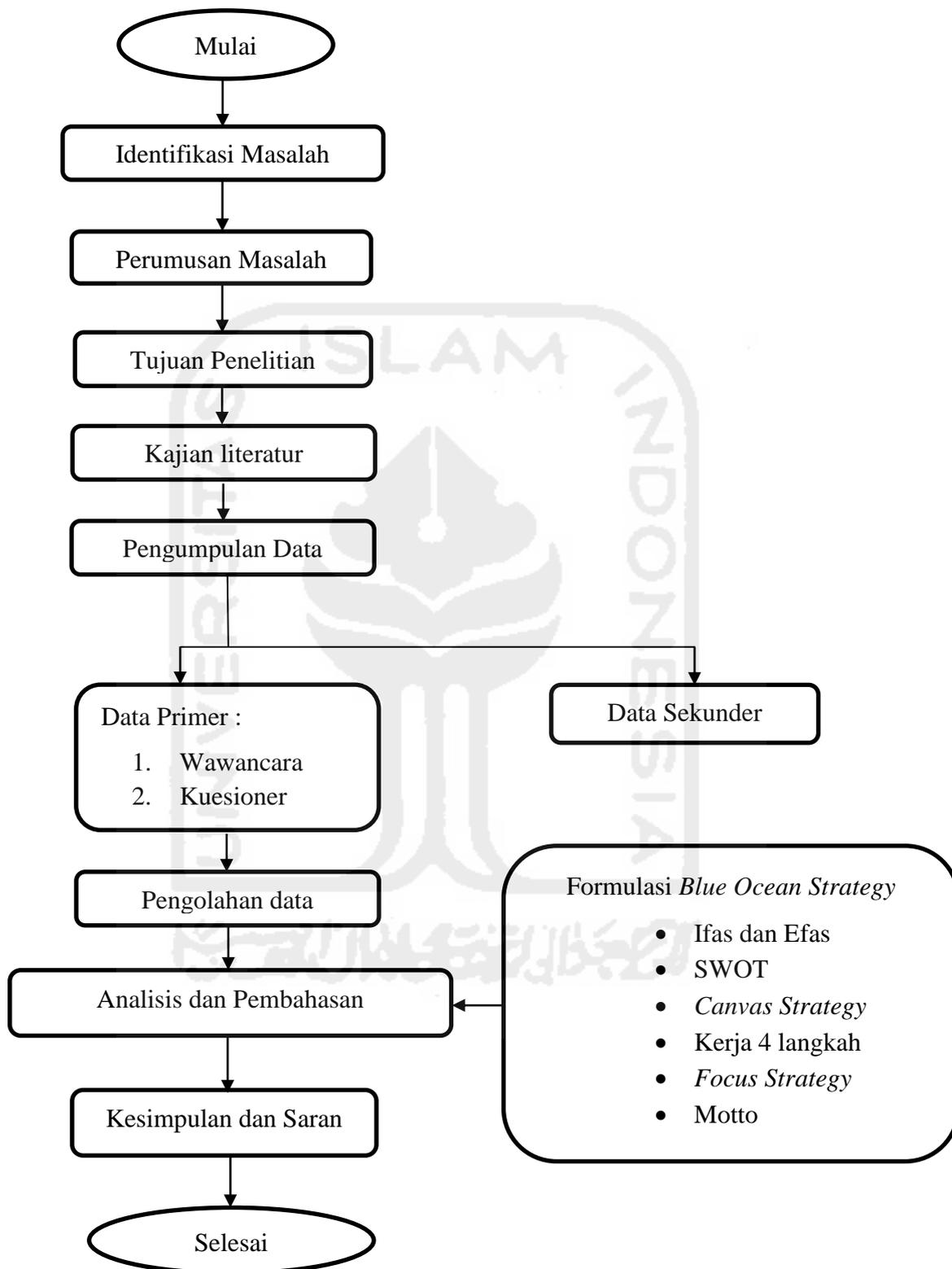
Tahapan analisis hasil ini mempunyai tujuan untuk mendapatkan gambaran lengkap mengenai penelitian yang telah dilakukan, yang secara spesifik mengarah kepada analisis implementasi sebelum ditarik kesimpulan.

3.7 Kesimpulan Dan Saran

Tahapan terakhir penelitian ini menyimpulkan permasalahan yang telah diselesaikan, setelah melakukan analisis permasalahan yang dipecahkan. Penarikan kesimpulan bertujuan untuk merangkum hasil akhir penelitian. Sedangkan saran juga dikemukakan untuk memberikan masukan penyelesaian permasalahan yang dihadapi.



3.8 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Perusahaan

CV Anugrah Perkasa Mandiri merupakan suatu usaha dagang yang bidang usahanya industri *furniture* dari kayu atau mebel CV Anugrah Perkasa Mandiri beralamatkan Kadut Rt 002,Rw 006 Desa/Kel Bono,Kec Tulung,Kab Klaten.Usaha ini didirikan oleh Bp. Samiyono pada tahun 1999. Adapun jenis produk yang dihasilkan yaitu : kursi, meja,sofa sudut.

4.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data mengenai data-data yang diperlukan untuk menganalisis posisi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat untuk bertahan dalam persaingan antara perusahaan mebel atau *furniture*.

4.2.1 Faktor *Internal*

CV Anugrah Perkasa Mandiri merupakan suatu usaha dagang yang bidang usahanya industri *furniture* dari kayu CV Anugrah Perkasa Mandiri yang beralamat di Kadut Rt 002,Rw 006 Desa/Kel Bono,Kec Tulung,Kab Klaten.Usaha ini didirikan oleh Bp. Samiyono pada tahun 1999. Adapun jenis produk yang dihasilkan yaitu : kursi, meja,sofa sudut dan juga bisa di katakan variasi produk.

Harga jual produk di CV Anugrah Perkasa Mandiri berkisran dari 1,75 jt hingga belasan juta rupiah, harga bervariasi dikarenakan mempunyai variasi Produk yang

berbeda-beda. Mulai dari sofa tipe (321, 322, 221, 657) yang mempunyai ukuran 160 cm. Inovasi produk yang ada di CV Anugerah Perkasa Mandiri Mempunyai banyak variasi Inovasi produk.kualitas bahan baku yang ada di CV Anugerah Perkasa Mandiri, bahan baku yang digunakan diukur dari ketebalan busa, dan kualitas kain yang di gunakan. Garansi Produk yang produk yang ditawarkan oleh Cv Anugerah Perkasa Mandiri selama 1 tahun, akan tetapi terjadi kecacatan pada proses pengiriman barang maka produk itu diganti. Proses pengiriman barang dilihat dari bagaimana cara pengirimannya yang baik dan benar sehingga juga diperhitungkan. proses pembayaran yang ada di CV Anugerah Perkasa Mandiri masih dilakukan pembayaran secara tunai, promosi yang dilakukan oleh CV Anugerah Perkasa Mandiri masih kurang soalnya promosi dilakukan di media sosial dikarenakan jarang online dan masih mengutamakan brosur dan surat kabar daripada mengunaka *webset*. Sedangkan Promo khusus sering dilakukan pada Hari Raya dan akhir tahun, yang diutamakan kepada pelanggan setia. Mereka berperinsip agar selalu menjaga para pelanggan yang sudah ada. Proses pelayanan yang dilakukan sudah cukup baik, karena ada pihak-pihak tertentu yang melayani. Kecepatan respon cukup lambat dikarenakan proses keluhan *customer* membutuhkan waktu 2-3 minggu lamanya, tergantung seperti apa keluhannya.

4.2.2 Faktor *Eksternal*

Faktor *eksternal* adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Williams, 2001). Kategori lingkungan *eksternal* perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Umum

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

a. Sosial

Pengaruh sosial dilingkungan *home industry* tidak terlepas dari interaksi dengan masyarakat sekitar.Masyarakat merupakan salah satu faktor pendukung yang sangat penting dalam kemajuan *home industry*.Tanpa adanya dukungan dari masyarakat dilingkungan sekitar perusahaan tidak akan berjalan dengan baik.

b. Pemerintahan

Pemerintah di sini yang dimaksud masih dalam skala kepala desa setempat untuk memberikan izin mendirikan suatu *home industry* yang bergerak dibidang mebel. Adanya hubungan yang baik dengan lingkungan sosial dan pemerintahan setempat maka suatu industri akan berjalan dengan sangat baik.

e. Teknologi

Kemajuan teknologi memberikan manfaat bagi pelaku bisnis untuk memajukan bisnisnya. Dengan kemajuan teknologi dapat memasarkan dan memperkenalkan hasil produk dengan segmen pasar yang lebih luas. sehingga produk yang dihasilkan lebih dikenal oleh masyarakat.

2. Lingkungan Industri

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

Adapun kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan di dunia industri adalah sebagai berikut :

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

4.3 Pengolahan Data

Pengolahan data faktor –faktor *Eksternal* dan *Internal* sebagai berikut :

A. Faktor *Eksternal*

Dari penjelasan tentang faktor *eksternal* sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa indikator yang menjadi peluang dan ancaman dari CV Anugerah Perkasa Mandiri, yaitu :

1. Indikator Peluang

- a. Tingkat permintaan produk yang tinggi dari *customer* dalam daerah dan luar daerah.
- b. Produk mengikuti perkembangan zaman.
- c. Perekonomian daerah Klaten yang terus naik.
- d. Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan.
- e. Pangsa pasar yang luas

2. Indikator Ancaman

- a. Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.
- b. Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.
- c. Adanya Perubahan Minat *Customer*.
- d. Harga Bahan baku semakin mahal
- e. Diskon ataupun promo yang diberikan oleh pesaing.

B. Faktor *Internal*

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

- X₁ : Harga Produk
- X₂ : Kualitas Bahan
- X₃ : Kualitas Produk
- X₄ : Variasi Produk
- X₅ : Kualitas pengiriman Barang
- X₆ : Kualitas Pelayanan
- X₇ : Kecepatan Respon Pelayanan
- X₈ : Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)
- X₉ : Promo Khusus (diskon akhir tahun, hari raya, penawaran khusus)
- X₁₀ : Inovasi Produk
- X₁₁ : Proses Pembayaran
- X₁₂ : Garansi

Dari 12 variabel tersebut selanjutnya akan disebarkan kepada *customer*. Hasil dari kuesioner tersebut digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari CV Anugerah Perkasa Mandiri. Menurut Sugiyono (2006) metode pengambilan data ada berbagai cara, salah satunya dengan menggunakan *rating scale* dengan skala rating 1 hingga 4. Skala rating tersebut untuk mengetahui tingkat kepentingan dan tingkat harapan yang didefinisikan sebagai berikut :

1. Skala 1: Tidak Baik
2. Skala 2: Kurang Baik
3. Skala 3: Baik
4. Skala 4: Sangat Baik

4.3.1 Uji Kecukupan Data

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

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

Keterangan :

N : jumlah kuesioner

e : error yang diharapkan

maka perhitungan yang dilakukan sebagai berikut :

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

sehingga data yang dibutuhkan dan juga bisa dikatakan cukup sebanyak 44 data. Dikarena $N > n$ maka data dapat dikatakan cukup.

4.3.2 Uji Validasi Data

Untuk pengujian validitas dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program *SPSS* versi 16.00 *for windows*. Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid

Ho : Data hasil kuesioner valid

Hi : Data hasil kuesioner tidak valid

Tingkat Signifikan

A : 0,05

df : n-2

: 50-2

:48

r tabel : 0,284

Tabel 4.1 Uji Validitas CV Anugerah Perkasa Mandiri

Variabel	r tabel	r hitung	Keterangan
X ₁	0,284	0.681	Valid
X ₂	0,284	0.716	Valid
X ₃	0,284	0.728	Valid
X ₄	0,284	0.644	Valid
X ₅	0,284	0.701	Valid
X ₆	0,284	0.648	Valid
X ₇	0,284	0.711	Valid
X ₈	0,284	0.671	Valid
X ₉	0,284	0.508	Valid
X ₁₀	0,284	0.630	Valid
X ₁₁	0,284	0.655	Valid
X ₁₂	0,284	0.626	Valid

Dari uji validitas dengan menggunakan *software SPSS* didapatkan bahwa 12 variabel pada CV Anugerah Perkasa Mandiri dinyatakan valid karena mempunyai nilai $>0,284$

Tabel 4.2 Uji Validitas CV Fortune Mebel

Variabel	r tabel	r hitung	Keterangan
X ₁	0,284	0.430	Valid
X ₂	0,284	0.594	Valid
X ₃	0,284	0.754	Valid

Variabel	r tabel	r hitung	Keterangan
X ₄	0,284	0.479	Valid
X ₅	0,284	0.329	Valid
X ₆	0,284	0.383	Valid
X ₇	0,284	0.383	Valid
X ₈	0,284	0.538	Valid
X ₉	0,284	0.596	Valid
X ₁₀	0,284	0.697	Valid
X ₁₁	0,284	0.685	Valid
X ₁₂	0,284	0.626	Valid

Dari uji validitas dengan menggunakan *software SPSS* didapatkan bahwa 12 variabel pada CV Fortune Mebel dinyatakan valid karena mempunyai nilai $>0,284$

4.3.3 Uji Reabilitas

Ho : Data kuesioner reliabel

Hi : Data kuesioner tidak reliabel

Tabel 4.3 Uji Reabilitas CV Anugerah Perkasa Mandiri dan CV Fortune Mebel

Perusahaan	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Batas Bawah	Keterangan
CV Anugerah Perkasa Mandiri	0,916	0,6	<i>Reliabel</i>
CV Fortune Mebel	0,864	0,6	<i>Reliabel</i>

Dari tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa nilai hasil reabilitas masing-masing perusahaan $> 0,60$ (nilai *Cronbach Alpha*), maka dari hasil ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa semua variabel pada kuesioner tersebut dinyatakan reliabel.

4.3.4 Rekapitulasi Hasil Kuesioner

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

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

Arikunto (1997:68)

Keterangan :

\bar{X} : bobot rata – rata

X_i : data yang diperoleh dari kuesioner

N : jumlah responden

Sehingga didapatkan bobot rata-rata sebagai berikut :

Tabel 4.4 Rekapitulasi hasil kuesioner CV Anugerah Perkasa Mandiri

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
2,76	2,78	2,8	2,56	2,54	2,62	2,68	2,68	2,58	2,72	2,62	2,74

Tabel 4.5 Rekapitulasi hasil kuesioner CV Fortune Mebel

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
2,92	2,48	2,5	2,68	2,6	2,68	2,98	2,86	2,38	2,44	2,68	2,9

4.3.5 Penentuan Nilai *Strengths* dan *Weakness*

Nilai rata-rata dari setiap variabel kemudian dibandingkan untuk memilih variabel mana yang akan dijadikan sebagai *Strengths* dan *weakness*. Apabila CV Anugerah Perkasa Mandiri > CV Fortune Mebel maka variabel itu akan dijadikan *Strengths* sedangkan apabila CV Anugerah Perkasa Mandiri < CV Fortune Mebel, maka variabel tersebut dijadikan sebagai *weakness*.

Tabel 4.6 Penentuan *Strengths* dan *Weakness*

Variabel	CV Anugerah Perkasa Mandiri	CV Fortune Mebel	Keterangan
X ₁	2,76	2,92	<i>Weakness</i>
X ₂	2,78	2,48	<i>Strengths</i>
X ₃	2,8	2,5	<i>Strengths</i>
X ₄	2,56	2,68	<i>Weakness</i>
X ₅	2,54	2,6	<i>Weakness</i>
X ₆	2,62	2,68	<i>Weakness</i>
X ₇	2,68	2,98	<i>Weakness</i>
X ₈	2,68	2,86	<i>Weakness</i>

Variabel	CV Anugerah Perkasa Mandiri	CV Fortune Mebel	Keterangan
X ₉	2,58	2,38	<i>Strengths</i>
X ₁₀	2,72	2,44	<i>Strengths</i>
X ₁₁	2,62	2,68	<i>Weakness</i>
X ₁₂	2,74	2,9	<i>Weakness</i>

X₁ : Harga Produk

X₂ : Kualitas Bahan

X₃ : Kualitas Produk

X₄ : Variasi Produk

X₅ : Kualitas Pengiriman Barang

X₆ : Kualitas Pelayanan

X₇ : Kecepatan Respon Pelayanan

X₈ : Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)

X₉ : Promo Khusus (diskon akhir tahun, hari raya, penawaran khusus)

X₁₀ : Inovasi Produk

X₁₁ : Proses Pembayaran

X₁₂ : Garansi

4.4 Eksternal Faktor Analisis Strategi (EFAS)

Berikut Penjelasan matrik evaluasi dari faktor *eksternal* :

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

rating ancaman adalah kebalikannya. Jika ancaman sangat besar diberi rating 1 dan jika ancaman kecil diberi rating 4.

Tabel 4.7 Matriks EFAS CV Anugerah Perkasa Mandiri

No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Peluang)	Bobot	Rating	score
1	Tingkat permintaan produk yang tinggi dari <i>customer</i> dalam daerah dan luar daerah.	0,15	4	0,6
2	Produk mengikuti perkembangan zaman.	0,15	3	0,45
3	Perekonomian daerah Klaten yang terus naik.	0,075	4	0,3
4	Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan.	0,1	3	0,3
5	Pangsa pasar yang luas	0,075	3	0,225
Jumlah		0,55	17	1,875
No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Ancaman)	Bobot	Rating	Score
1	Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama	0,1	2	0,2
2	Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.	0,09	2	0,18
3	Adanya perubahan minat <i>customer</i>	0,12	3	0,45
4	Harga bahan baku yang semakin mahal	0,08	1	0,08
5	Diskon/ promo yang diberikan oleh pesaing	0,06	2	0,12
Jumlah		0,45	10	1,03
Total		1	27	2,905

Tabel 4.8 Matriks EFAS CV Fortune Mebel

No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Peluang)	Bobot	Rating	Score
1	Tingkat permintaan produk yang tinggi dari <i>customer</i> dalam daerah dan luar daerah.	0,15	4	0,6
2	Produk mengikuti perkembangan zaman.	0,15	3	0,45
3	Perekonomian daerah Klaten yang terus naik.	0,075	3	0,225
4	Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan.	0,1	2	0,2
5	Pangsa pasar yang luas	0,075	2	0,15
Jumlah		0,55	14	1,625
No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Ancaman)	Bobot	Rating	Score
1	Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama	0,1	2	0,2
2	Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.	0,09	3	0,27
3	Adanya perubahan minat <i>customer</i>	0,12	3	0,36
4	Harga bahan baku yang semakin mahal	0,08	2	0,16
5	Diskon/ promo yang diberikan oleh pesaing	0,06	1	0,06
Jumlah		0,45	11	1,05
Total		1	25	2,675

4.5 Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)

Berikut Penjelasan matrik evaluasi dari faktor *internal* :

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

Tabel 4.9 Matriks IFAS CV Anugerah Perkasa Mandri

No	Faktor-Faktor Strategi <i>Internal</i> (Kekuatan)	Bobot	Rating	Score
1	Kualitas Bahan Baku	0,09	4	0,36
2	Kualitas Produk	0,1	3	0,3
3	Promo/ Diskon Yang Diberikan	0,08	2	0,16
4	Inovasi Produk	0,08	3	0,24
Jumlah		0,35	12	1,06
No	Faktor-Faktor Strategi <i>Internal</i> (Kelemahan)	Bobot	Rating	Score
1	Harga Jual Produk	0,12	1	0,12
2	Variasi Produk	0,07	2	0,14
3	Kualitas Pengiriman Barang Diberikan	0,08	2	0,16
4	Kualitas Pelayanan	0,07	3	0,21
5	Kecepatan Respon pelayanan	0,08	2	0,16
6	Promosi Yang Dulakukan	0,07	2	0,14
7	Proses Pembayaran	0,09	3	0,27
8	Garansi Yang Diberikan	0,07	2	0,14
Jumlah		0,65	17	1,34
Total		1	29	2,4

Tabel 4.10 Matriks IFAS CV Fortune Mebel

No	Faktor-Faktor Strategi <i>Internal</i> (Kekuatan)	Bobot	Rating	Score
1	Harga Jual Produk	0,12	4	0,48
2	Variasi Produk	0,07	2	0,14
3	Kuliatas Pengiriman Barang Diberikan	0,08	3	0,24
4	Kualitas Pelayanan	0,07	4	0,28
5	Kecepatan Respon Pelayan	0,08	2	0,16
6	Promosi Yang Dulakukan	0,07	2	0,14
7	Proses Pembayaran	0,09	2	0,18
8	Garansi Yang Diberikan	0,07	2	0,14
Jumlah		0,65	21	1,76
No	Faktor-Faktor Strategi <i>Internal</i> (Kelemahan)	Bobot	Rating	Score
1	Kualitas Bahan Baku	0,09	1	0,09
2	Kualitas Produk	0,1	2	0,2
3	Promo/ Diskon Yang Diberikan	0,08	3	0,24
4	Inovasi Produk	0,08	3	0,24
Jumlah		0,35	9	0,77
Total		1	30	2,53

4.6 Matrik Faktor Persaingan

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

Berikut ini merupakan penjelasan dari setiap nilai rating yang diberikan :

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

Tabel 4.11 Matriks Profil Persaingan

No	Faktor Strategi	Bobot	Cv Anugerah Perkasa Mandiri		CV Fortune Mebel	
			Rating	Score	Rating	Score
1	Harga Produk	0,12	1	0,12	4	0,48
2	Kualitas Bahan	0,09	4	0,36	1	0,09
3	Kualitas Produk	0,1	3	0,3	2	0,2
4	Variasi Produk	0,07	2	0,14	2	0,14
5	Kualitas Pengiriman Barang	0,08	2	0,16	3	0,24
6	Kualitas Pelayanan	0,07	3	0,21	4	0,28
7	Kecepatan Respon Pelayanan	0,08	2	0,16	2	0,16
8	Promosi (Media Sosial, Brosur, Surat Kabar)	0,07	2	0,14	2	0,14
9	Promo Khusus (Diskon Akhir Tahun, Hari Raya, Penawaran Khusus)	0,08	2	0,16	3	0,24
10	Indovasi Produk	0,08	3	0,24	3	0,24
11	Proses Pembayaran	0,09	3	0,27	2	0,18
12	Garansi	0,07	2	0,14	2	0,14
Jumlah		1	29	2,4	30	2,53

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Matrik Efas

Pada Matrik EFAS dapat dilihat bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi peluang dan ancaman dari CV Anugerah Perkasa Mandiri.

- a. Peluang yang dapat dimanfaatkan CV Anugerah Perkasa Mandiri yaitu :
 1. Tingkat permintaan produk yang tinggi dari *customer* dalam daerah dan luar daerah.
 2. Produk mengikuti perkembangan zaman.
 3. Perekonomian daerah Klaten yang terus naik.
 4. Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan.
 5. Pangsa pasar yang luas

- b. Ancaman yang harus diwaspadai CV Anugerah Perkasa Mandiri yaitu :
 1. Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.
 2. Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.
 3. Adanya Perubahan Minat *Customer*.
 4. Harga Bahan baku semakin mahal.
 5. Diskon ataupun promo yang diberikan oleh pesaing.

5.2 Analisis Matrik Ifas

Dari Matrik IFAS dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari CV Anugerah Perkasa Mandiri.

- a. Yang menjadi kekuatan dari CV Anugerah Perkasa Mandiri adalah :
 1. Kualitas bahan yang digunakan oleh CV Anugerah Perkasa Mandiri.
 2. Kualitas produk dari CV Anugerah Perkasa Mandiri.
 3. Promo Khusus / diskon yang diberikan CV Anugerah Perkasa Mandiri.
 4. Inovasi Produk di CV Anugerah Perkasa Mandiri.

- b. Kelemahan CV Anugerah Perkasa Mandiri
 1. Harga Pruduk yang dijual CV Anugerah Perkasa Mandiri.
 2. Variasi produk yang ada di CV Anugerah Perkasa Mandiri.
 3. Kualitas Pengiriman barang yang diberikan CV Anugerah Perkasa Mandiri
 4. Kualitas pelayanan yang diberikan CV Anugerah Perkasa Mandiri.
 5. Kecepatan respon pelayanan dari CV Anugerah Perkasa Mandiri.
 6. Promosi yang dilakukan oleh CV Anugerah Perkasa Mandiri.
 7. Proses Pembayaran di CV Anugerah Perkasa Mandiri.
 8. Garansi Produk yang diberikan CV Anugerah Perkasa Mandiri.

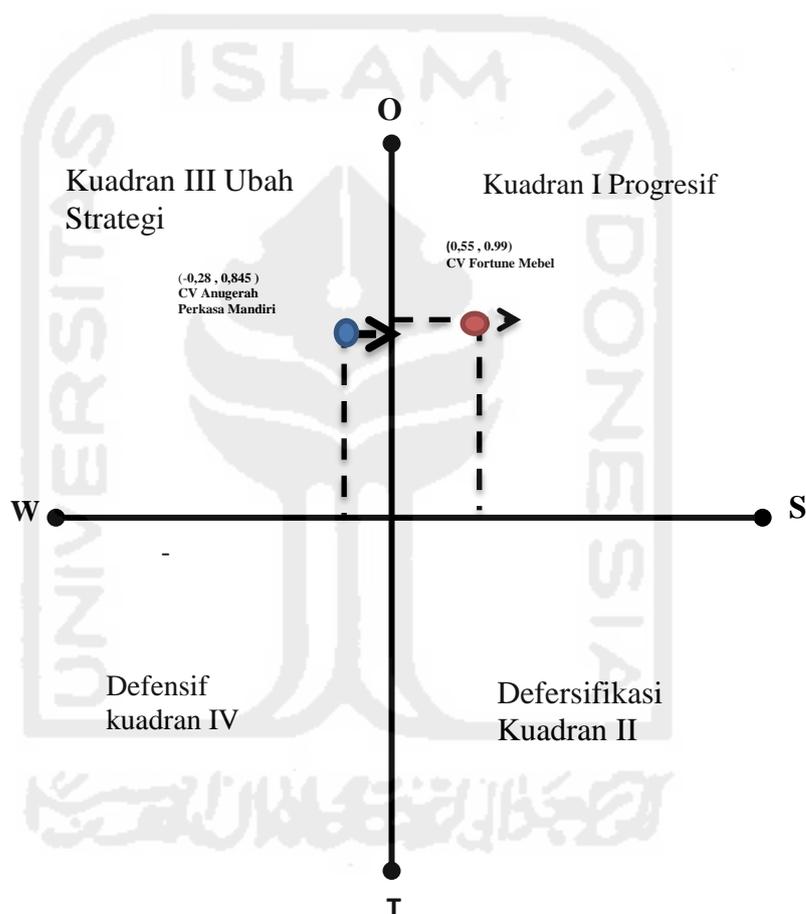
5.3 Pendekatan Kuantitatif

Berdasarkan hasil perhitungan dari Tabel 4.9 Matriks IFAS CV Anugerah Perkasa Mandri terdapat selisih skor, antara kekuatan dan kelemahan dari matrik IFAS yaitu total skor dari kekuatan yaitu 1,06 dan dari kelemahan yaitu 1,34 sehingga didapatkan selisih -0,28 (dijadikan sumbu x). Kemudian selisih skor antara peluang dan ancaman dari Tabel 4.7 Matriks EFAS CV Anugerah Perkasa Mandiri yaitu total skor dari peluang adalah 1,875 dan total skor pada ancaman yaitu 1,03 sehingga didapatkan selisih 0,845 (dijadikan sumbu y). Berdasarkan hasil dari titik temu kedua sumbu maka didapat diagram analisis SWOT perusahaan berada pada kuadran III yang berarti perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar akan tetapi juga menghadapi kendala kelemahan *internal*, sehingga perlunya untuk dilakukan perubahan strategi untuk keluar dari persaingan antara pengerajin Mebel.

Berdasarkan hasil perhitungan dari Tabel 4.10 Matriks IFAS CV Fortune Mebel terdapat selisih skor, antara kekuatan dan kelemahan dari matrik IFAS yaitu total skor dari kekuatan yaitu 1,76 dan dari kelemahan yaitu 0,77 sehingga didapatkan selisih 0,99

(dijadikan sumbu x). Kemudian selisih skor antara peluang dan ancaman dari Tabel 4.8 Matriks EFAS CV Fortune Mebel yaitu total skor dari peluang adalah 1,625 dan total skor pada ancaman yaitu 1,05 sehingga didapatkan selisih 0,557 (dijadikan sumbu y). Berdasarkan hasil dari titik temu kedua sumbu maka didapat diagram analisis SWOT perusahaan berada pada kuadran I yang berarti merupakan posisi terbaik karena perusahaan berada pada posisi yang kuat dan berpeluang dalam pasar.

Berikut ini adalah diagram analisis SWOT yang menunjukkan lokasi perusahaan.



Gambar 5.1 Posisi Perusahaan Pada Diagram SWOT

Keterangan diagram analisis SWOT :

a. Kuadran I

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

b. Kuadran II

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

c. Kuadran III

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

d. Kuadran IV

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

5.4 Analisis Profil Persaingan

Matrik profil persaingan didapatkan total skor dari CV Anugerah Perkasa Mandiri sebesar 2,4 sedangkan pada CV Fortune Mebel sebagai pesaing mendapatkan skor 2,53. Dari hasil tersebut dapat dilihat posisi perusahaan berada di bawah pesaing dengan selisih 0,13. Akan tetapi CV Anugerah Perkasa Mandiri masih unggul di beberapa variabel dibandingkan CV Fortune Mebel.

5.5 Analisis Data Kuesioner

Penelitian kali ini kuesioner yang digunakan yaitu sebanyak 50 buah. Kemudian dilakukan rekapitulasi jawaban responden dan dihitung rata-rata dari hasil kuesioner untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Apabila hasil rata-rata variabel dari perusahaan lebih besar dibandingkan dengan pesaing maka dapat dijadikan sebagai kekuatan, sebaliknya apabila nilai rata-rata variabel dari pesaing lebih tinggi maka akan menjadi kekuatan bagi perusahaan pesaing dan kelemahan bagi perusahaan. Adapun hasil rata-rata variabel yang dijadikan sebagai kekuatan dan kelemahan sebagai berikut :

- a. Variabel yang menjadi kekuatan CV Anugerah Perkasa Mandiri
- X₂ : Bahan Baku (2,78)
 - X₃ : Kualitas Produk (2,80)
 - X₉ : Promo khusus/ diskon (2,58)
 - X₁₀ : Inovasi Produk (2,72)
- b. Variabel yang menjadi kelemahan CV Anugerah Perkasa Mandiri
- X₁ : Harga produk (2,76)
 - X₄ : Variasi produk (2,56)
 - X₅ : Kualitas Pengiriman(2,54)
 - X₆ : Kualitas pelayanan (2,62)
 - X₇ : Kecepatan respon (2,68)
 - X₈ : Promosi (2,68)
 - X₁₁ : Proses Pembayaran (2,62)
 - X₁₂ : Garansi produk (2,74)

5.6 Analisis *Blue Ocean Strategy*

5.6.1 Kanvas Strategi Awal

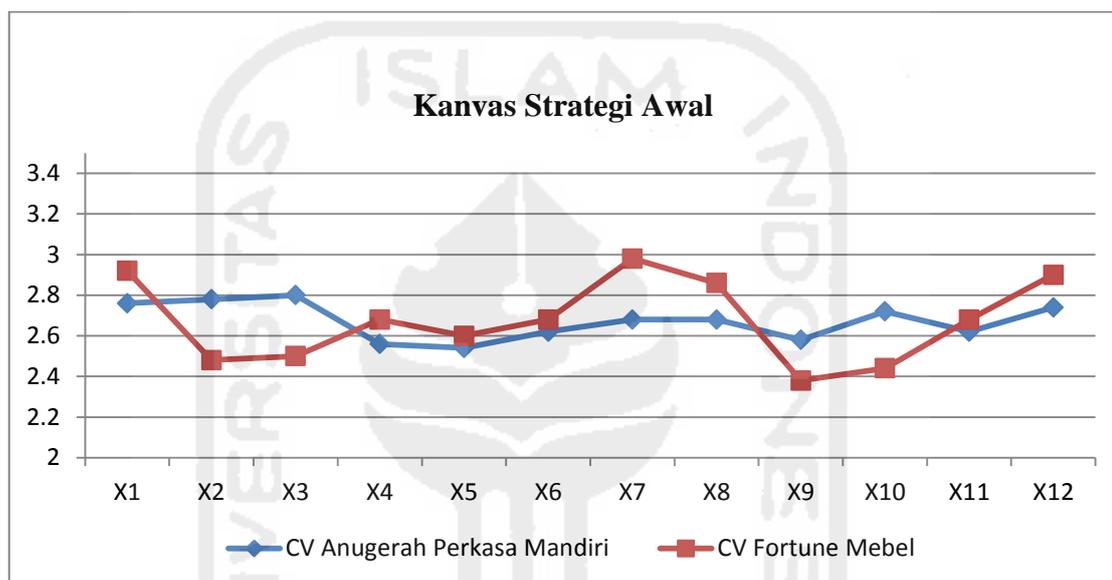
Kanvas strategi sendiri memiliki fungsi yaitu untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan kita untuk memahami di mana kompetisi saat ini sedang terjadi dan memahami faktor-faktor apa saja yang dijadikan sebagai ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan *customer* dari penawaran kompetitif yang ada di pasaran (Kim & Mauborgne, 2005). Pada kanvas strategi awal yaitu menggunakan data rekapitulasi hasil kuesioner. adapun data yang digunakan pada kanvas awal ini adalah :

Tabel 5.1 Data Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Variabel	CV Anugerah Perkasa Mandiri	CV Fortune Mebel
X ₁	2,76	2,92
X ₂	2,78	2,48
X ₃	2,8	2,5
X ₄	2,56	2,68
X ₅	2,54	2,6
X ₆	2,62	2,68

Variabel	CV Anugerah Perkasa Mandiri	CV Fortune Mebel
X ₇	2,68	2,98
X ₈	2,68	2,86
X ₉	2,58	2,38
X ₁₀	2,72	2,44
X ₁₁	2,62	2,68
X ₁₂	2,74	2,9

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



Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal

Keterangan atribut :

- X₁ : Harga Produk
- X₂ : Bahan baku
- X₃ : Kualitas Produk
- X₄ : Variasi Produk
- X₅ : Kualitas pengiriman barang
- X₆ : Kualitas Pelayanan
- X₇ : Kecepatan Respon Pelayanan
- X₈ : Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)
- X₉ : Promo / diskon
- X₁₀ : Inovasi produk
- X₁₁ : Proses Pembayaran

X₁₂ : Garansi Produk

Berdasarkan gambar di atas didapat kanvas awal yang merangkum tingkat kompetensi dengan nilai tinggi bahwa perusahaan pesaing memberikan penawaran lebih baik kepada *customer* dibandingkan dengan CV anugerah Perkasa Mandiri. Pada kurva nilai strategi awal dapat dilihat bahwa posisi perusahaan dengan pesaing cukup ketat di beberapa variabel yang mendandakan bahwa perusahaan berada pada posisi *Red Ocean* yang di mana terjadi persaingan yang sangat tinggi antara perusahaan mebel. Dengan demikian maka perusahaan harus menciptakan strategi baru yang sesuai dengan *Blue Ocean Strategy*, salah satunya yaitu dengan melakukan gerak menjauh dari fokus nilai yang ditawarkan saat ini untuk menjauh dari persaingan. Dilakukan gerakan menjauh/ divergensi karena berdasarkan kanvas strategi awal yang diketahui bahwa CV Anugerah Perkasa Mandiri memiliki fokus nilai yang sama dengan CV Fortune Mebel sebagai pesaing.

5.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

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

1. Faktor yang dihapuskan

Dalam penelitian tidak ada faktor atau atribut yang dihapuskan karena semua faktor dianggap sangat penting dan harus dimiliki Perusahaan.

2. Faktor yang dikurangi

Pada faktor yang dikurangi ini perusahaan harus memikirkan ulang apakah produk yang dihasilkan tersebut terlalu berlebihan dalam suatu persaingan yang ada di pasar. Pada CV Anugerah Perkasa Mandiri terdapat dua faktor yang dikurangi yaitu harga produk dan variasi produk.

a. Harga produk

Pada saat ini harga produk di CV Anugerah Perkasa Mandiri masih dianggap terlalu mahal, sehingga harga produk dikurangi Karena hanya kalangan tertentu saja yang membeli produk. Dengan harga yang dikurangi maka akan menambah segmentasi pasar, yang awalnya pada kalangan menengah atas menjadi seluruh kalangan dikarenakan minat pada segmentasi bawah juga sangat besar. Dapat diketahui harga produk yang ada di CV Anugerah Perkasa Mandiri rata-rata dari Rp 1.750.000,00 hingga belasan jutaan rupiah sehingga harga menjadi faktor yang harus dikurangi untuk keluar dari persaingan.

3. Faktor yang ditingkatkan

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

a. Kualitas pengiriman barang

Kualitas pengiriman barang perlu ditingkatkan, dikarenakan pada saat ini hanya mengadakan waktu pengiriman barang tepat waktu, tanpa memikirkan faktor lain. Seperti Variasi jenis pengiriman barang, Pemberian ganti rugi atau Money Back Guaranty (MBG). Maka dari itu perlu ditingkatkan kualitas pengiriman barang Sehingga *customer* mau lagi membeli produk perusahaan kedepannya.

b. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan perlu ditingkatkan, dikarenakan dengan kualitas pelayanan yang baik maka akan menjadi daya tarik *customer*, karena mendapatkan servis yang baik pada pelayanan, sehingga memberikan dampak bagi *customer* merasa dihargai dalam membeli produk.

c. Kecepatan respon pelayanan

Kecepatan respon pelayanan yang diberikan *customer service* perlu ditingkatkan, karena pada saat ini kinerja dari *customer service* masih dianggap rendah. Apabila kecepatan dari *customer service* ini rendah maka menyebabkan perginya *customer* yang akan membeli produk di CV Anugerah Perkasa Mandiri. Dengan

ditingkatkan kecepatan respon maka akan memberikan nilai positif bagi *customer* untuk membeli produk di CV Anugerah Perkasa Mandiri dan tidak akan beralih ke perusahaan lain.

d. Promosi

promosi yang dilakukan oleh CV anugerah Perkasa Mandiri masih kurang karena promosi dilakukan di media sosial jarang aktif dan masih mengutamakan brosur dan surat kabar daripada menggunakan *webset*. Sehingga perlu ditingkatkan lagi dalam intensitas memposting gambar dan keaktifan di media sosial dan *webset*, dikarenakan dengan cara ini sangat efektif karena pada saat ini media sosial tidak asing lagi dikalangan masyarakat. Selain itu, dapat juga dengan memasang promosi direklame guna menarik perhatian dari calon pembeli.

e. Proses Pembayaran

Proses pembayaran perlu ditingkatkan, karena proses pembayaran pada saat ini masih menggunakan sistem pembayaran tunai, sehingga memerlukan waktu yang cukup lama. Maka dari itu, untuk memudahkan proses transaksi CV Anugerah harus menyediakan proses transaksi via debit atau transfer.

f. Garansi Produk yang diberikan

Garansi yang dimaksud yaitu jaminan barang dan lamanya waktu pemakaian barang yang diberikan kepada pihak *customer* apabila terdapat kerusakan dalam proses pembelian dalam jangka waktu 6 bulan, maka barang tersebut hanya diperbaiki kerusakannya. Garansi produk ini masih perlu ditingkatkan, seperti memperpanjang jangka waktu dan selama itu bisa diganti baru jika terjadi kerusakan barang selama waktu yang ditentukan. sehingga *customer* merasa lebih yakin membeli produk tersebut.

4. Faktor yang diciptakan

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

a. Membuka cabang galeri

Membuka cabang galeri di pusat kota Untuk saat ini CV Anugerah Perkasa Mandiri masih menggunakan lokasi produksi yang ada di desa Kadut Rt 002,Rw 006 Desa/Kel Bono,Kec Tulung,Kab Klaten untuk membuka galeri sekaligus tempat produksi. Lokasi perusahaan saat ini masih sulit dijangkau dan dicari karena jauh dari jalan utama dan pusat keramaian kota. Dengan membuka galeri di lokasi dekat dengan jalan raya ataupun pusat kota maka *customer* akan mudah dalam mencari alamat galeri dan dapat melihat secara langsung koleksi-koleksi yang dimiliki oleh CV Anugerah Perkasa Mandiri.

b. *Make To Order*

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait CV Anugerah Perkasa Mandiri, kurang lebih 80% dari kalangan rumah tangga. *Customer* yang di mana kebanyakan yang sudah berkeluarga. Tidak hanya produk yang sudah jadi yang sudah dibuat oleh CV Anugerah Perkasa Mandiri saja tetapi melainkan produk ini juga harus sesuai dengan keinginan yang berbeda-beda pada tiap *customer*.

Dengan adanya kebutuhan yang berbeda-beda yang diinginkan oleh para *customer*, maka strategi yang akan diciptakan agar membidik segmentasi pasar ini CV Anugerah Perkasa Mandiri akan menciptakan *system Make To Order* yang selama ini belum pernah ditawarkan. *System Make To Order* merupakan sistem di mana produk akan dibuat setelah ada pemesanan dari *customer*. Tidak hanya itu, *customer* juga terlibat dalam proses pembuatan produk. *Customer* dapat mendesain dan memilih ukuran sendrinya sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya.

c. *Trade In* (Tukar Tambah)

Penjualan dengan cara menukar barang bekas dengan yang baru sering diistilahkan sebagai *Trade In* atau tukar tambah dari barang lama ke barang baru dengan barang lama dihargai sesuai kondisi barang dan *customer* dapat membeli barang yang diinginkan dengan harga khusus. Strategi yang akan diciptakan dan belum pernah ditawarkan sebelumnya oleh perusahaan lainnya. Menurut

wawancara kepada *customer* apabila barang yang mereka beli sudah rusak, mereka akan membeli barang baru. Padahal dengan adanya Strategi ini barang yang sudah rusak atau lama bisa diganti dengan barang baru yang jauh lebih murah harganya dibandingkan membeli barang baru. Disisi lain CV Anugrah Perkasa Mandiri mempunyai keuntungan juga dalam strategi ini, karena CV Anugrah perkasa Mandiri dapat memanfaatkan barang bekas ini kedalam barang baru dengan cara memperbaikinya.

5.6.3 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah

Setelah kerangka kerja empat langkah terbentuk, maka dibuatlah skema hapuskan – kurangi – tingkatkan – ciptakan. Skema ini berguna untuk mendorong perusahaan supaya tidak hanya menanyakan empat pertanyaan namun juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu agar terbentuk suatu kurva nilai baru. Adapun Skema Kerangka Kerja Empat Langkah yang telah dibuat adalah sebagai berikut :

Tabel 5.2 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah

Hapuskan (<i>Eliminate</i>)	Kurangi (<i>Reduce</i>)
-	Harga Produk
Tingkatkan (<i>Raise</i>)	Ciptakan (<i>Create</i>)
Kualitas Pengiriman Barang Kualitas Pelayanan Kecepatan Respon Pelayanan Promosi (Media Sosial, Brosur, Surat Kabar) Proses Pembayaran Garansi	Membuka Galeri Di Pusat Kota Tukar Tambah <i>Make To Order</i>

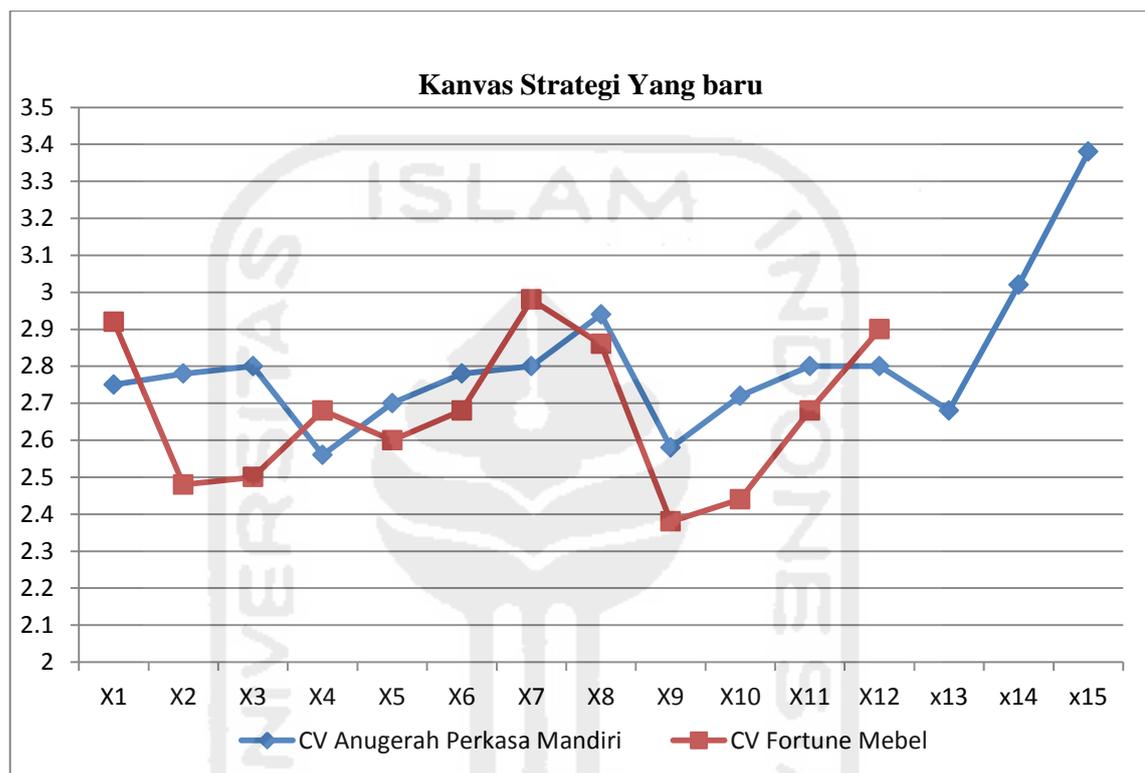
Tabel 5.3 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Variabel Yang Diciptakan

Pembukaan Cabang (X_{13})	Tukar Tambah (X_{14})	<i>Make To Order</i> (X_{15})
2,68	3,02	3,38

Dari Tiga faktor yang diciptakan di atas yaitu adalah membuka Cabang, Inovasi Produk (Galeri), *Trade In* (Tukar Tambah) dan *Make To Order*. Berdasarkan hasil kuesioner ketiga faktor tersebut memiliki nilai rata-rata di atas 2.6 di mana hal tersebut dapat diartikan bahwa ketiga faktor tersebut penting untuk diciptakan untuk dapat meningkatkan profit perusahaan dan memenangkan persaingan dengan pesaing.

5.6.4 Kanvas Strategi Baru

Setelah mengetahui variabel-variabel mana saja yang akan dilakukan perbaikan dan dirubah, maka tahap selanjutnya adalah membuat kanvas strategi baru. Adapun kanvas strategi baru yang diusulkan dilakukan perbaikan adalah sebagai berikut :



Gambar 5.3 Kanvas Strategi Baru

Keterangan Atribut :

X_1 : Harga Produk

X_2 : Kualitas Bahan

X_3 : Kualitas Produk

X_4 : Variasi Produk

X_5 : Kualitas Pengiriman Barang

X_6 : Kualitas Pelayanan

X_7 : Kecepatan Respon Pelayanan

X_8 : Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)

X_9 : Promo Khusus (diskon akhir tahun, hari raya, penawaran khusus)

X_{10} : Inovasi Produk

X_{11} : Proses Pembayaran

X_{12} : Garansi

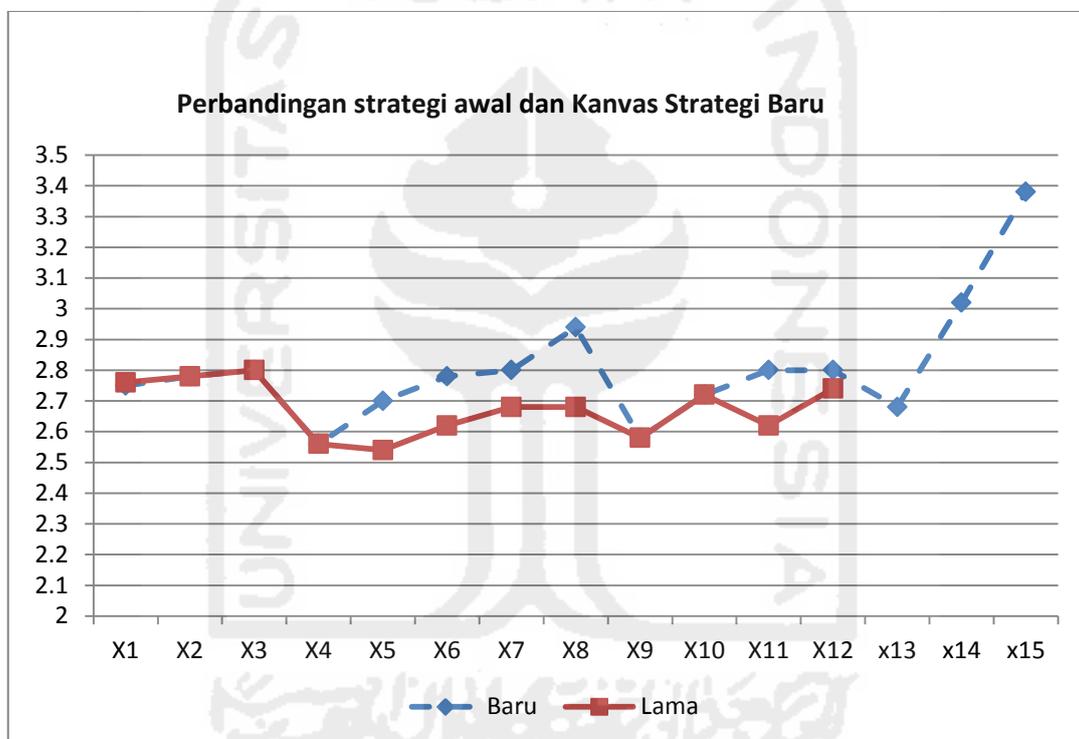
X_{13} : Pembukaan Cabang Galeri

X_{14} : Tukar Tambah

X_{15} : *Make To Order*

5.6.5 Perbandingan Kanvas Strategi Baru Dengan Kanvas Strategi Awal

5.6.5.1 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru



Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi baru

Adapun dari Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru dapat dilihat posisi saat ini dengan posisi usulan yang didapatkan melalui metode *Blue Ocean Strategy* yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
1	Harga Produk	Pada Kanvas Strategi Awal CV Anugerah Perkasa Mandiri berada di bawah pesaing. Dalam artian harga produk dari CV Anugerah Perkasa Mandiri lebih mahal dibandingkan dengan pesaing. Akan tetapi harga yang ada pada saat ini masih tinggi. Untuk dapat dijangkau oleh <i>customer</i> yang berasal dari kalangan bawah.	kurangi	Harga sedikit dikurangi dengan cara memberikan diskon 10% dengan syarat menambahkan harga jual terlebih dahulu 10%, sehingga harga berkurang tidak terlalu jauh dari harga dasar tanpa mengurang kualitas produk.
2	Kualitas Bahan	Berdasarkan hasil kuesioner, kualitas bahan dari CV Anugerah Perkasa Mandiri sudah berada di atas pesaing. Dengan begitu tidak perlu melakukan tindakan, akan tetapi hanya mempertahankan kualitas dari bahan yang digunakan sebelumnya.	tetap	Kualitas bahan dipertahankan, karena sudah memiliki kualitas yang baik dan harga yang terjangkau.
3	Kualitas Produk	Berdasarkan hasil kuesioner kualitas produk berada di atas pesaing. Dengan begitu tidak perlu melakukan tindakan, akan tetapi hanya mempertahankan kualitas dari bahan yang digunakan sebelumnya.	tetap	Menurut Haslizen Hoesin (2011) secara teknis dalam upaya “mempertahankan kualitas produk produk”, yang dilakukan adalah: 1) Dokumentasi Sistem kualitas produk 2) Pengendalian Rancangan kualitas produk. 3) Pengendalian Dokumen. 4) Pengendalian Pembelian 5) Pengendalian Proses. 6) Inspeksi

				<p>dan Pengujian. 7) Inspeksi dan Status Pengujian. 8) Pengendalian Produk Yang Tidak Sesuai. 9) Tindakan Koreksi. 10) Penanganan, Penyimpanan, Pengemasan dan Pengiriman. 11) Catatan-Catatan kualitas produk. 12) Audit kualitas produk <i>Internal</i>. 13) Pelatihan dan Motivasi.</p> <p>Tujuan utama sistem kualitas produk adalah untuk memastikan hanya produk yang memenuhi spesifikasi sesuai kesepakatan yang disampaikan/dikirim ke penerima perantara produk (penerima akhir). Dengan mengupayakan teknis tersebut diharapkan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan yang ada.</p>
4	Variasi Produk	Hasil dari kuesioner menunjukan CV Anugerah Perkasa Mandiri berada di bawah pesaing pada variasi produk. Dengan begitu perlu melakukan tindakan, dengan hanya mempertahankan banyaknya variasi produk yang dimiliki	tetap	Variasi produk lebih baik dipertahankan agar para <i>customer</i> pada saat pembelian produk di perusahaan tidak bingung memilih produk mana yang harus dibeli.

5	Kualitas Pengiriman Barang	kualitas pengiriman barang CV Anugerah Perkasa Mandiri masih berada di bawah pesaing. Maka diambil tindakan, untuk meningkatkan jasa pengiriman barang, dikarenakan saat ini hanya mengutamakan ketepatan waktu, agar <i>customer</i> merasa konsisten	tingkatkan	Menurut Dwi Sukma Donoriyanto (2004) Bahwa atribut tertinggi tingkat pelayanannya adalah Waktu pengiriman barang tepat waktu, Variasi jenis pengiriman barang, Pemberian ganti rugi atau Money Back Guaranty (MBG) pada setiap kerusakan. hal ini bertujuan agar <i>customer</i> lebih yakin dengan kualitas produk tersebut dan <i>customer</i> berkeinginan membeli produk kedepannya.
6	Kualitas Pelayanan	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kualitas pelayanan yang pada kualitas pelayanan berada di bawah pesaing. Hal ini dikarenakan salah satu kunci dari pemikat <i>customer</i> yaitu adalah kualitas pelayanan yang baik.	tingkatkan	Kualitas pelayanan perlu diingkatkan, dikarenakan dengan kualitas pelayanan yang baik maka akan menjadi daya tarik <i>customer</i> , karena mendapatkan serfis yang baik pada pelayanan. Sehingga memberikan dampak bagi <i>customer</i> merasa dihargai dalam membeli produk.
7	Kecepatan Respon Pelayanan	Pada hasil kuesioner menunjukkan bahwa kecepatan respon berada di bawah dari pesaing. Dengan demikian perusahaan memberikan tindakan yang dapat meningkatkan kecepatan respon pelayan.	tingkatkan	Menurut Dwi Sukma Donoriyanto (2004) Keramahan dan kesopanan karyawan dalam melayani pelanggan harus selalu ditingkatkan agar kinerja para karyawan semakin meningkat, sehingga kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang ada semakin meningkat pula.

8	Promosi (Media Sosial, Brosur, Surat Kabar)	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa promosi yang dilakukan oleh CV Anugerah Perkasa Mandiri berada di bawah pesaing. Promosi ini perlu dalam sebuah industri mebel karena menjadi alat pemasaran dan pengenalan kepada masyarakat.	tingkatkan	Promosi perlu ditingkatkan lagi dalam intensitas memposting gambar keaktifn di media sisoal dan website dikarenakan cara ini sangat efektif karena pada saat ini media sosial sudah tidak asing lagi dikalangan masyarakat. Selain itu dapat juga dengan memasangn promosi direklame guna menarik perhatian dari calon pembeli.
9	Promo Khusus (Diskon Akhir Tahun, Hari Raya, Penawaran Khusus)	Promo khusus/diskon pada Kanvas Strategi Awal menunjukkan bahwa CV Anugerah Perkasa Mandiri berada di bawah pesaing. Diskon sendiri merupakan penawaran yang banyak diharapkan oleh <i>customer</i> karena harga produk menjadi lebih terjangkau. Sehingga hal ini perlu untuk dilakukan peningkatan karena dapat memikat banyak <i>customer</i> untuk membeli produk.	Tetap	Promo khusus perlu dipertahankan agar para <i>customer</i> tetap membeli produk dari perusahaan tersebut dengan cara memberikan diskon ataupun promo seperti beli 2 dapat 1 pada hari-hari yang ditetapkan.
10	Inovasi Produk	Berdasarkan hasil kuesioner, Inovasi produk sudah berada di atas pesaing, sehingga inovasi produk harus dipertahankan, dengan lebih memperhatikan kualitas.(bila perlu dapat ditingkatkan kembali.)	Tetap	Inofasi produk tetap berada pada banyaknya inofasi yang dimiliki

11	Proses Pembayaran	Metode pembayaran yang ada di CV Anugerah Perkasa Mandiri berada di bawah pesaing berdasarkan hasil kuesioner. Sehingga perlunya perbaikan, dikarenakan masih melakukan pembayaran tunai.	ditingkatkan	Proses pembayaran perlu dilakukan perbaikan dikarenakan metode pembayaran pada CV Anugerah Perkasa Mandiri sendiri belum bagus, karena masih melakukan pembayaran tunai dan belum menerapkan metode pembayaran seperti transfer dari beberapa bank dan ATM bersama terkecuali pelanggan tetap, selain itu bagi <i>customer</i> yang membeli secara langsung di toko dapat melakukan transaksi dengan menggunakan kartu kredit.
12	Garansi	Saat ini garansi di Cv Anugerah Perkasa Mandiri berada di bawah pesaing, yaitu mempunyai garansi 6 bulan dan apabila terjadi produk cacat akan di serfis dan diperbaiki. sehingga perlu tindakan tingkatkan supaya memikat para <i>customer</i> .	tingkatkan	Memberikan garansi yang lebih lama dari yang sebelumnya dan apabila terjadi produk cacat, setelah pembelian bisa ditukar dengan jenis yang sama dalam waktu yang ditentukan.
13	Pembukaan Cabang Galeri	Saat ini CV Anugerah Perkasa Mandiri hanya memiliki satu galeri yaitu di lokasi produksi.	Create	CV anugerah Perkasa Mandiri perlu membuka galeri atau cabang di pusat kota dikarenakan saat ini lokasi galeri jauh dari keramaian dan sulit untuk diakses. Sehingga dengan membuka cabang baru dapat memberikan dampak yang baik bagi perusahaan, <i>customer</i> akan mudah mencari lokasi CV Anugerah Perkasa Mandiri dan banyak masyarakat luar yang berdatangan untuk membeli produk.

14	Tukar Tambah	Pada saat ini belum adanya strategi tukar tambah di Cv Anugerah Perkasa Mandiri. Kerena para <i>customer</i> merasa lebih puas ketika mengganti barang rusak dengan barang yang baru.	Create	Dengan adanya strategi tukar tambah ini akan mempermudah CV Anugerah Perkasa Mandiri untuk melakukan penjualan hasil produksi, karena di samping lebih menghemat waktu pemesanan dan biaya produksi yang jauh lebih murah, juga menguntungkan bagi <i>customer</i> karena <i>customer</i> bisa membawa sofa bekas yang masih layak pakai untuk ditukar tambah dengan yang baru yang harganya lebih murah dibandingkan membeli barang baru itu sendiri
15	<i>Make To Order</i>	Pada saat ini di CV Anugerah Perkasa Mandiri belum mempunyai sistem <i>Make To Order</i> , di mana para <i>customer</i> tidak dapat membeli barang sesuai keinginan. Para <i>customer</i> hanya bisa membeli barang yang sudah ada (ready).	Create	Sistem <i>Make To Order</i> akan menarik minat para pembeli karena dengan adanya strategi baru ini pembeli ataupun pelanggan dapat memesan langsung barang yang dibutuhkan dan keinginan.

5.6.6 Fokus Strategi

Setiap strategi hebat pastilah memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut (Kim & Mauborgne, 2005). Pada kasus CV Anugerah Perkasa Mandiri ini fokus strateginya yaitu adalah meningkatkan atribut-atribut yang masih berada di bawah pesaing sehingga dapat keluar dari zona merah persaingan yaitu pada atribut Variasi Produk, Kualitas Pengiriman Barang, Kualitas Pelayanan, Kecepatan Respon Pelayanan, Promosi, Proses Pembayaran, Garansi Produk, serta faktor-faktor baru yang diciptakan. Pemberian fokus pada atribut-atribut yang masih bernilai rendah dan faktor-faktor baru yang diciptakan akan menghasilkan kurva nilai baru yang berbeda dibandingkan dengan pesaing sehingga strategi CV Anugerah Perkasa Mandiri memenuhi gerakan divergensi (gerakan menjauh).

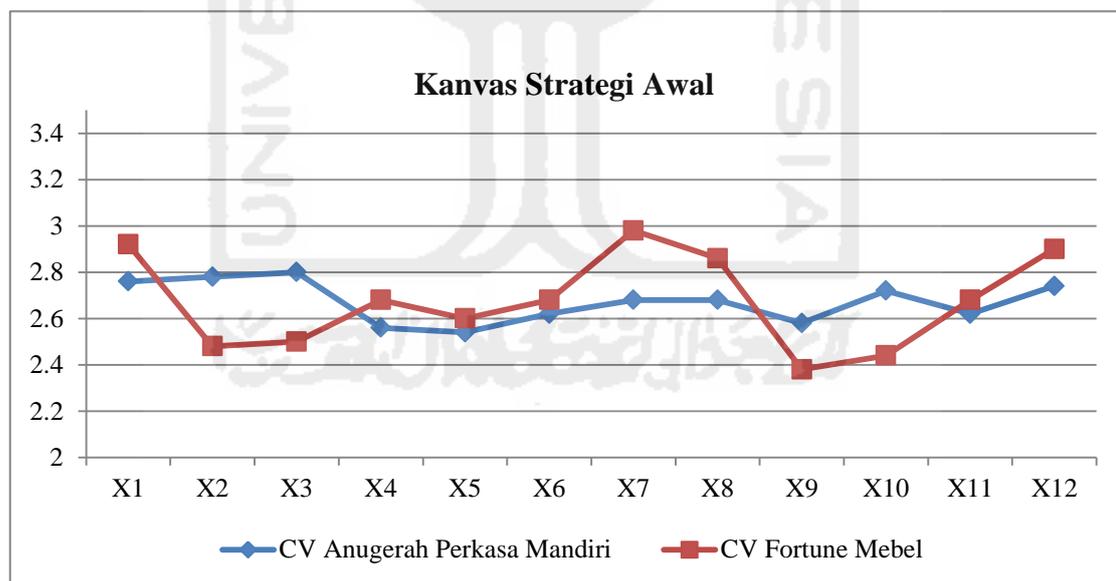
Setiap strategi hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut. CV Anugerah Perkasa Mandiri memberikan produk yang sesuai dengan selera *customer* dan layanan yang terbaik untuk pelanggan, dengan cara menciptakan sistem *Make To Order* dan *Trade In* yang selama ini belum pernah ditawarkan. Cara seperti ini akan mampu untuk menarik minat *customer* dalam membeli, karena mereka akan mendapatkan produk yang sesuai dengan permintaan mereka. Di samping itu dengan adanya Strategi *Trade In* memudahkan *customer* untuk melakukan jual beli tukar tambah barang baru dengan harga yang murah dibandingkan membeli barang baru. Dengan adanya fokus seperti ini CV Anugerah Perkasa Mandiri akan mampu bersaing seperti harga, kualitas dll.

5.6.7 Gerakkan Menjauh (Divergensi)

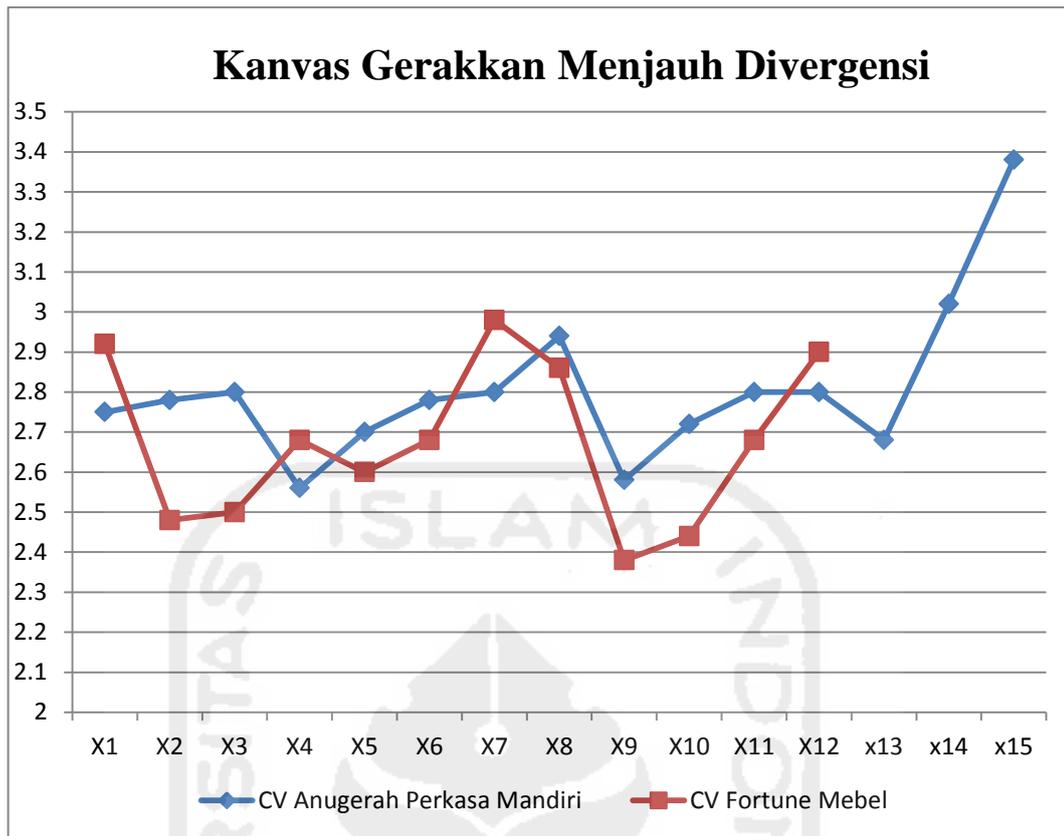
Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat masih terdapat beberapa atribut yang sangat ketat, terutama pada atribut Kualitas pengiriman barang, Kualitas Pelayanan dan proses pembayaran yang menempel dengan pesaing. Kualitas pelayanan dianggap penting bagi kedua perusahaan karena menjadi ujung tombak dalam pelayanan perusahaan terhadap *customer*, sebagaimana yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kualitas pengiriman barang menurut Dwi Sukma Donoriyanto (2004)

bahwa atribut tertinggi tingkat pelayanannya adalah Waktu pengiriman barang tepat waktu, Variasi jenis pengiriman barang, Pemberian ganti rugi atau *Money Back Guaranty* (MBG) pada setiap kerusakan. Agar *customer* lebih percaya dengan kualitas produk tersebut dan mempunyai keinginan untuk membeli produk ke depannya. Sehingga mampu melakukan gerakan mejauh.

Kualitas pelayanan perlu ditingkatkan, dikarenakan dengan kualitas pelayanan yang baik maka menjadi daya tarik *customer*, karena mendapat servis yang baik dalam pelayanan. Sehingga memberikan dampak bagi *customer* merasa dihargai membeli produk. Sedangkan Proses pembayaran perlu ditingkatkan dikarenakan metode pembayaran pada CV Anugerah Perkasa Mandiri sendiri belum bagus, karena masih melakukan pembayran tunai dan belum menerapkan metode pembayaran seperti transfer dari berapa bank dan ATM bersama ter kecuali pelanggan tetap, selain itu bagi *customer* yang membeli secara langsung di toko dapat melakukan transaksi dengan menggunakan kartu kredit.



Gambar 5.5 Kurva Kondisi Atribut Awal



Gambar 5.6 Kurva Gerakan Divergensi
Sumber : Data Hasil Olahan

5.6.8 Motto Yang Memikat

Kekuatan strategi biasanya dicerminkan oleh makna ataupun kekuatan dari sebuah *tagline* (Kim, W. C., & R. Mauborgne, 2005). Motto ini harus sesuai dengan keadaan nyata dari produk ataupun perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti mengusulkan motto yaitu “Alah Membeli Asal Menang Memakai” yang artinya barang yang berkualitas baik mahal harganya namun lebih awet dipakainya. Namun yang dikutip oleh penulis pribahasa di atas, dikarenakan sesuai dengan keadaan perusahaan.

BAB VI

Penutup

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Blue Ocean Strategy* sendiri dapat diterapkan pada CV Anugerah Perkasa Mandiri hal tersebut dapat dilihat pada hasil Pendekatan Kuantitatif yang mana terdapat selisih skor antara kekuatan dan kelemahan sebesar $-0,28$ (sebagai sumbu x), sedangkan selisih skor antara peluang dan ancaman sebesar $0,845$ (sebagai sumbu y). Jadi menurut diagram SWOT pada Gambar 5.1 Posisi Perusahaan Pada Diagram SWOT perusahaan berada pada posisi kuadran III yang artinya perlu dilakukan perubahan strategi, yaitu dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk dapat keluar dari persaingan. Sehingga *Blue Ocean Strategy* tepat untuk diterapkan di CV Anugerah Perkasa Mandiri
2. Strategi bersaing dari CV Anugerah Perkasa Mandiri saat ini termasuk dalam zona *Red Ocean*, hal tersebut dapat dilihat dari Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal yang memperlihatkan beberapa variabel yang saling berhimpitan. Adapun strategi yang tepat diterapkan CV Anugerah Perkasa Mandiri berdasarkan *Blue Ocean Strategy* adalah :
 - a. Berdasarkan hasil Kerangka Kerja Empat Langkah dapat dilihat dari Tabel 5.2 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah :
 - Faktor yang dihapuskan : Tidak terdapat faktor yang dihapuskan.
 - Faktor yang dikurangi : Harga produk.
 - Faktor yang ditingkatkan : Kualitas Pengiriman Barang, Kualitas Pelayanan, Kecepatan Respon Pelayanan, Proses Pembayaran, Promosi, Dan Garansi yang diberikan.

- Faktor yang diciptakan : Membuka cabang galeri di pusat kota, tukar tambah dan sistem *Make To Order*.
- b. Berdasarkan hasil fokus strategi yaitu meningkatkan atribut-atribut yang masih berada di bawah pesaing sehingga dapat keluar dari zona merah, yaitu pada atribut Kualitas Pengiriman Barang, Kualitas Pelayanan, Kecepatan Respon Pelayanan, Proses Pembayaran, Promosi, Garansi serta faktor-faktor baru yang diciptakan. Fokus perusahaan lebih besar kepada 2 faktor baru yang diciptakan *Make To Order* dan Tukar Tambah perusahaan.
 - c. Berdasarkan hasil gerakan menjauh (*divergensi*) dilakukan dengan meningkatkan Kualitas Pengiriman Barang, Kualitas Pelayanan, Kecepatan Respon Pelayanan, Proses Pembayaran, Promosi, Dan Garansi yang diberikan kepada *customer* dapat dilihat di gambar 5.6 Kurva gerakan Divergensi.
 - d. Berdasarkan hasil motto yang memikat, sehingga peneliti juga mengusulkan motto untuk memikat *customer* CV. Anugerah Perkasa Mandiri yaitu “*Alah Membeli Asal Menang Memakai*”.

6.2 Saran

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan dan kesimpulan yang diperoleh, maka untuk mengakhiri penulisan skripsi ini, penulis mencoba memberikan saran bagi CV Anugerah Perkasa Mandiri sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, CV Anugerah Perkasa Mandiri perlu mempertimbangkan hasil dari perancangan strategi dengan *Blue Ocean Strategy* untuk menghadapi persaingan dan keluar dari *Red Ocean* dalam mengembangkan bisnis di industri mebel ini.
2. Perusahaan harus dapat meningkatkan *Make To Order* dan tukar tambah. Dengan cara menciptakan sistem *Make To Order* dan *Trade In* yang selama ini belum pernah ditawarkan. Cara seperti ini akan mampu untuk menarik minat *customer* dalam membeli, karena mereka akan mendapatkan produk yang sesuai dengan permintaan mereka. Di samping itu dengan adanya Strategi *Trade In* memudahkan *customer* untuk melakukan jual beli tukar tambah barang baru dengan harga yang murah dibandingkan membeli barang baru.

3. CV Anugerah Perkasa Mandiri dapat meningkatkan lagi beberapa atribut yang kalah dibandingkan dengan pesaing. Akan tetapi juga harus diperhatikan dalam meningkatkan atribut yang kalah tersebut dengan cermat agar tidak mengeluarkan *cost* yang lebih besar lagi dibandingkan saat ini.



Daftar Pustaka

AL Qur'an

Andriani, Diana. 2012. *Pendekatan Blue Ocean Strategy Untuk Meningkatkan Strategi Pelayanan Obat di Apotek K-24*.

Arikunto. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta .Rineka Cipta

Crittenden, William. F. & Crittenden, Victoria. L. 2000. *Relationships between organizational characteristics and strategic planning processes in nonprofit organizations*. Journal of Managerial Issues, 12(2), 150-16

David. 2006. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep. Edisi ke 10*. Jakarta. PT INDEKS Kelompok Gramedia.

Donoriyanto, Dwi, Sukma. 2004. *Analisis Kualitas Pelayanan Jasa Pengiriman Barang Dengan Metode Servqual Dan Qfd di Pt. Apas*. Teknik Industri FTI-UPNV Jatim

Hamsani & Valeriani, Devi 2014. *Blue Ocean Strategy Pengembangan Pariwisata Di Provinsi Bangka Belitung*

Joewono, Handito, Hadi. 2005. *"7 In 1" Businis Competition Strategy*, Cetakkan Pertama, Jakarta : Harian Indonesia

Kim, W. & Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy: Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan, Indonesia*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Majid, Abdul. 2008, *pengertian, konsep, defenisi pemasaran dan mana jemen pemaasaran*.

Marrus. 2002. *Building The Strategic Plan: Find Analyze, And Present The Right Information*. USA. Wiley.

Mazhaly, Nissyia. 2010. *Penerapan Blue Ocean Strategy di PT X Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan Automatic Tank Gaunging Di Indonesia*. Jakarta.

Philip, Kotler. 1997. *Manajemen Pemasaran*. Surakarta. PT. Pabelan.

Pride, Wiliam, M. & O. C. Ferrel. 1995. *Pemasaran Teori Dan Praktek Sehari-Hari*. Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara

Sitanggang, Asima, Oktavia. 2012. *Evaluasi Strategy Blue Ocean pada Stasiun Televisi*. UI. Jakarta

Sujarweni, Wiratna. 2014. *Spss Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press

Sunarto, A. & Zainal, A. 2007. *Model Perencana Strategis Sistem Informasi Pada Industri Penyiaran Televisi dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy dan Balanced Scorecard*. Jakarta. Jurnal System Informasi MTI UI Vol 3 No 2.

Utaminingsih, Ina. 2010. *Perancangan Blue Ocean Strategy pada PT. Silkargo Indonesia*. Jakarta.

Winda Wahyu Widyasari. & Asfi, Manzilati. 2013. *Identifikasi Struktur Pasar dan Implikasinya Terhadap Pembentukan Harga*. Jurnal Ilmiah, Universitas Brawijaya Malang.

Windarto, Cahyani. 2012. *Keselarasan Blue Ocean Strategy dan inovasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif*. Yogyakarta. UGM.

Online Source :

<http://www.solopos.com/2015/01/12/pemberlakuan-mea-pengusaha-mebel-klaten-khawatir-ini-penyebabnya-680023>



Lampiran



No	Faktor Kepuasan	CV Anugerah Perkasa Mandiri Mebel				CV Fortune Mebel			
		TB	KB	B	SB	TB	KB	B	SB
7	Bagaimana kecepatan merespon keluhan <i>customer</i> diberikan oleh CV Anugerah Perkasa Mandiri Mebel dan CV Fortune Mebel ?								
8	Bagaimana promosi yang diberikan oleh CV Anugerah Perkasa Mandiri Mebel dan CV Fortune Mebel?								
9	Apakah promo khusus/diskon yang diberikan CV Anugerah Perkasa Mandiri Mebel dan CV Fortune ?								
10	Bagaimana Inovasi Produk di CV Anugerah perkasa Mandiri dan CV Fortune Mebel?								
11	Apakah proses pembayaran di CV Anugerah Perkasa Mandiri Mebel dan CV Fortune Mebel sudah baik?								
12	Bagaimana garansi produk dari CV Anugerah Perkasa Mandiri Mebel dan CV Fortune Mebel sudah baik?								

➤ **Kuesioner Tingkat Harapan**

Pilihlah pada salah satu jawaban yang menurut anda sesuai dengan pertanyaan di bawah ini

Keterangan :

TP : Tidak Penting

P : Penting

KP : Kurang Penting

SP : Sangat Penting

- Pentingkah sebuah CV Mebel memiliki cabang atau galeri di pusat kota agar mudah dijangkau oleh pembeli?
 - TP
 - KP
 - P
 - SP
- Pentingkah *Trade In* (tukar tambah) produk Mebel?
 - TP
 - KP
 - P
 - SP
- Pentingkah pembuatan *system Make To Order* produk ?
 - TP
 - KP
 - P
 - SP

No	Harga	Bahan Baku	Kualitas Produk	Variasi Produk	Kuliatas pengiriman Barang	Kualitas Pelayanan	Kecepatan Respon	Promosi	Promo / Diskon	Inovasi	Proses Pembayaran	Garansi
22	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2
23	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
25	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3
29	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3
30	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2
31	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
32	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
34	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
35	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2
36	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2
37	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
39	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2
40	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
41	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
45	4	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3

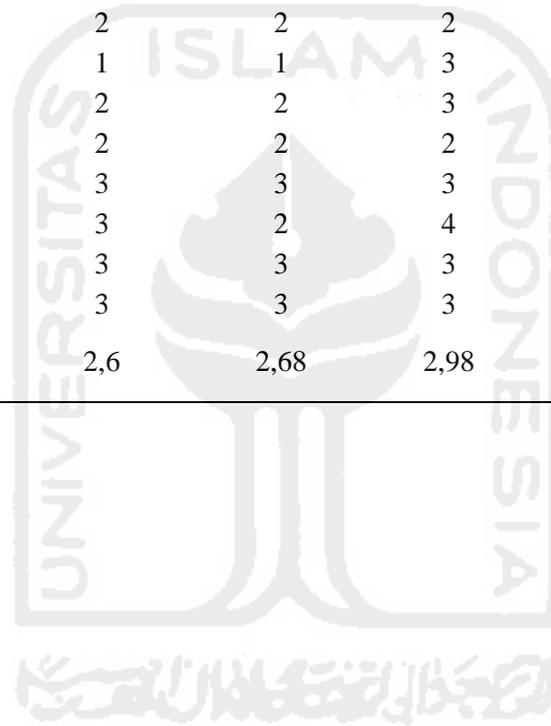
No	Harga	Bahan Baku	Kualitas Produk	Variasi Produk	Kuliatas pengiriman Barang	Kualitas Pelayanan	Kecepatan Respon	Promosi	Promo / Diskon	Inovasi	Proses Pembayaran	Garansi
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2
48	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2
49	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3
50	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2
Rata - rata	2.76	2.78	2.8	2.56	2.54	2.62	2.68	2.68	2.58	2.72	2.62	2.74

2. Hasil Kuesioner CV Fortune Mebel

No	Harga	Bahan Baku	Kualitas Produk	Variasi Produk	Kuliatas Pengiriman Barang	Kualitas Pelayanan	Kecepatan Respon	Promosi	Promo/ Diskon	Inovasi	Proses Pembayaran	Garansi
1	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4
2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	3
3	4	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3
4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
5	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3
6	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3
8	3	2	3	2	2	2	4	3	3	3	2	3
9	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3
10	3	2	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2
11	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	2	1
12	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3

No	Harga	Bahan Baku	Kualitas Produk	Variasi Produk	Kualitas Pengiriman Barang	Kualitas Pelayanan	Kecepatan Respon	Promosi	Promo/Diskon	Inovasi	Proses Pembayaran	Garansi
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4
16	2	2	2	4	2	2	3	4	3	3	3	3
17	4	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2
18	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	2	2	3	2	1	4	3	3	2	3	3
20	2	4	4	2	3	2	3	4	3	2	2	2
21	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4
22	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
23	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
24	2	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3
25	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
26	2	1	1	2	2	3	3	2	1	2	2	3
27	4	3	2	3	2	1	2	3	2	3	3	2
28	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2
29	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
30	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3
31	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3
32	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
33	2	2	2	3	2	3	3	2	1	1	2	3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	4
36	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
37	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
38	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
39	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3

No	Harga	Bahan Baku	Kualitas Produk	Variasi Produk	Kualitas Pengiriman Barang	Kualitas Pelayanan	Kecepatan Respon	Promosi	Promo/Diskon	Inovasi	Proses Pembayaran	Garansi
40	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4
41	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4
42	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
43	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
44	3	2	2	2	1	1	3	3	2	2	3	3
45	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2
46	2	1	2	3	2	2	2	3	1	1	3	3
47	4	1	1	3	3	3	3	4	1	1	3	4
48	2	2	2	3	3	2	4	3	2	2	2	2
49	4	1	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3
50	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2
Rata - rata	2,92	2,48	2,5	268	2,6	2,68	2,98	2,86	2,38	2,44	2,68	2,9



C. Hasil dari SPSS

1 CV anugerah perkasa mandiri

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	29.32	26.100	.681	.909
x2	29.30	26.378	.716	.907
x3	29.28	26.369	.728	.906
x4	29.52	26.867	.644	.910
x5	29.54	26.988	.701	.908
x6	29.46	26.907	.648	.910
x7	29.40	26.612	.711	.907
x8	29.40	26.408	.671	.909
x9	29.50	28.173	.508	.916
x10	29.36	27.704	.630	.911
x11	29.46	27.600	.655	.910
x12	29.34	27.290	.626	.911

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	12

2 CV Fortune Mebel

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	29.1800	26.681	.430	.860
x2	29.6200	24.608	.594	.850
x3	29.6000	23.429	.754	.837
x6	29.4200	26.085	.479	.857
x4	29.4200	27.432	.329	.866
x7	29.1200	27.210	.383	.862
x8	29.2400	27.451	.383	.862
x10	29.6600	25.902	.538	.853
x12	29.2000	25.306	.596	.849
x11	29.4200	25.024	.697	.843
x9	29.7200	24.573	.685	.843
x5	29.5000	25.153	.626	.848

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	
.864	N of Items
	12

Hasil Lanjutan Kuesioner

No	Pembukaan Cabang Galeri	Tukar Tambah	Make To Order
1	2	3	4
2	3	4	4
3	3	3	3
4	3	2	3
5	3	3	3
6	4	3	4
7	3	3	3
8	3	3	4
9	3	3	3
10	2	3	3
11	3	4	4
12	2	2	3
13	3	3	4
14	2	3	4
15	2	3	3
16	4	4	4
17	2	4	4
18	4	4	4
19	2	3	4
20	2	3	3
21	2	1	2
22	3	3	4
23	3	3	4
24	4	4	4
25	3	4	4
26	1	1	2
27	4	4	4
28	2	2	3
29	3	4	3
30	2	2	3
31	3	2	3
32	2	3	2
33	2	2	2
34	2	3	4
35	2	3	2
36	2	3	4
37	3	3	3
38	3	3	4
39	2	3	2
40	3	3	3
41	3	3	4
42	2	3	3
43	4	4	4
44	2	2	3
45	3	4	4
46	3	3	4
47	3	3	3

No	Pembukaan Cabang Galeri	Tukar Tambah	<i>Make To Order</i>
48	2	3	4
49	4	4	4
50	2	3	3
Rata - Rata	2,68	3,02	3,38

