

**Usulan Rancangan Strategi Bisnis Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Dalam Menghadapi kompetitor
(Studi Kasus Di CV. nDalem Mulya Mandiri)
TUGAS AKHIR**

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



Disusun Oleh :

**Nama : Muhammad Habibullah
No. Mahasiswa : 11522140**

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

PERNYATAAN KEASLIAN

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

Yogyakarta, 26 Agustus 2016.....



Muhammad Habibullah
11 522 140



CV. nDalem Mulya Mandiri

Jl. Bhayangkara No. 23, Ngupasan, Yogyakarta 55261 INDONESIA

Phone : +62 (274) 586858 | Email : info@cokelatndalem.co.id

Website : www.cokelatndalem.com | Twitter : @Cokelatndalem

Facebook : nDalem Cokelat | Instagram : CokelatnDalem

SURAT KETERANGAN RISET PERUSAHAAN

No. 09/DMM-COM/VII/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Asri Meikawati SE., MBA

Jabatan : Pemilik Cokelat nDalem CV. nDalem Mulya Mandiri

Menerangkan bahwa

Nama : Muhammad Habibullah

NIM : 11522140

Mahasiswa Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, telah selesai melakukan kegiatan riset berupa wawancara dan observasi dengan judul penelitian "Usulan Rancangan Strategi Bisnis Dengan Pendekatan *Blue Ocean* Strategi Dalam Menghadapi Kompetitor" pada tanggal 1 Juli 2016.

Demikian surat keterangan ini untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 19 Juli 2016

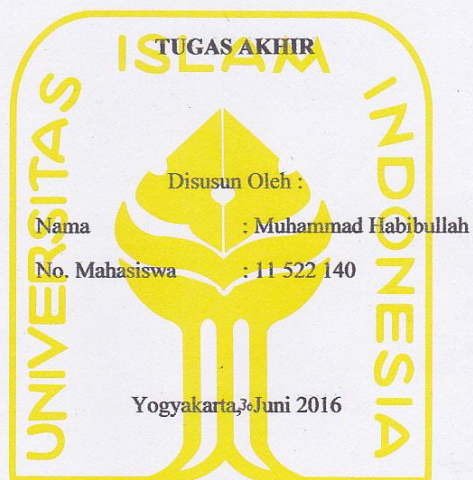
Asri Meikawati

Pemilik Cokelat nDalem

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Usulan Rancangan Strategi Bisnis Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Dalam Menghadapi kompetitor

(Studi Kasus Di CV. nDalem Mulya Mandiri)



Dosen Pembimbing,

الإسلام جامعة

Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

Usulan Rancangan Strategi Bisnis Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Dalam Menghadapi kompetitor

(Studi Kasus Di CV. nDalem Mulya Mandiri)



TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Muhammad Habibullah

No. Mahasiswa : 11 522 140

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 26 Agustus 2016

Tim Penguji

Agus Mansur, S.T.,M.Eng.Sc.
Ketua

Ir. Hudaya, M.M.
Anggota I

Harwati, S.T.,M.T.
Anggota II

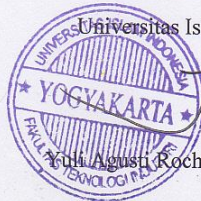


[Handwritten signatures of Agus Mansur, Ir. Hudaya, and Harwati]

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri

Universitas Islam Indonesia



[Handwritten signature]
Agus Rochman, S.T.,M.Eng

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin

Alhamdulillahirabbil'alamin puji syukur atas segala limpahan nikmat-Mu Ya Allah

Ku persembahkan Tugas Akhir ini kepada mereka yang ku sayangi

Ibunda tercinta, Erpina ...

Terima kasih bu, untuk segala kasih sayang, pengorbanan, dukungan, doa yang tiada henti dan segala hal yang sudah diberikan untuk anak mu

Ayahanda tercinta, Sarbini ...

Terima kasih untuk kasih sayang, doa, kesabaran dan segala jerih payah yang dilakukan demi keluarga

Adik-adik ku tersayang, Dila, Manda, dan Ilham ...

Terimakasih atas dukungan serta motivasi yang diberikan, dan secara tidak langsung selalu menyemangatiku untuk menjadi lebih baik

Sahabat-sahabatku, Xanthoriza, Qiashabana, Wahyu, Ewa, Rezki, Owi, Enda, Husen, Hagi, Iyos, dan semua teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu ...

Terima kasih atas dukungan, kritik, saran, nasehat, bantuan, dan segala hal yang kalian berikan untukku. Terima kasih untuk ada saat aku susah dan senang.

Keberadaan kalian semua merupakan vitamin yang menyemangatiku untuk menyelesaikan tugas akhir ini.

HALAMAN MOTTO

*“Bekerjalah Untuk Duniamu Seakan Engkau Hidup
Selamanya, Dan
Beramallah Untuk Akhiratmu Seakan Kamu Meninggal
Esok”
(Hadist riwayat Ibnu Qutaibah)*

KATA PENGANTAR



As-salāmu'alaikum warahmatullāhi wabarakātuh

Alhamdulillah rabbil'alamīn, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan hidayah, kesempatan, dan kemudahan kepada kita semua dalam menjalankan amanah yang menjadi tanggung jawab kita. Shalawat serta salam selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatnya, karena berkat beliau kita dapat hijrah dari zaman jahiliyah menuju zaman yang terang benderang seperti sekarang ini.

Begitu singkat waktu yang telah dilampaui secara barakah selama berapa tahun silam ini yang banyak memberikan berbagai wawasan yang sangat bermanfaat dan begitu pula untuk diterapkan dimasa akan datang. Hal itu untuk bisa memberikan manfaat kepada masyarakat luas sebagai pengetahuan untuk orang banyak.

Sebuah ilmu untuk disadari selama menimba ilmu di Yogyakarta sebagai pacuan mahasiswa dan penulisan penelitian Tugas Akhir ini tidak lepas pada bimbingan, arahan dan dorongan agar semangat dan bantuan baik materi maupun non materi dari berbagai pihak, sehingga yang telah di di buat dapat terlaksana dengan baik dan dapat menyelesaikan dengan waktu yang di targetkan. Oleh karena itu memberikan ucapan yang banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Rektor Universitas Islam Indonesia, Dr. Ir. Harsoyo, M.Sc, beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk menuntut ilmu menjadi mahasiswa di Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Imam Djati Widodo, Drs.,M.Eng.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Yuli Agusti Rochman. S.T., M.Eng selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc selaku Dosen Pembimbing Skripsi Tugas Akhir yang tiada hentinya memberikan masukan, motivasi, serta dorongannya hingga tugas akhir ini selesai. Semoga amal ibadah bapak selalu diberkahi oleh Allah SWT.

5. Segenap seluruh dosen Program Teknik Industri yang telah memberikan bekal ilmu, semoga kemanfaatan ilmu yang diberikan dapat terus mengiringi penulis sampai akhir hayat.
6. Kedua orang tua ku di Rumah yang selalu mendoakan anaknya yang terbaik yang tidak pernah bosan untuk memberikan nasihat-nasihat kepada anaknya agar menjadi lebih baik.
7. Keluarga besar di rumah yang selalu memberikan dukungan dan doanya sehingga selesainya studi S1 ini.
8. Sahabat serta teman – teman seperjuangan Ikasar, Kopma UII, dan Teknik Industri 2011 semoga kita semua menjadi orang yang sukses dan bermanfaat bagi orang banyak.
9. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas perhatian dan dukungannya.

Semoga segala pencerahannya, bimbingan, doa dan pencerahan yang telah diberikan mendapatkan imbalan dari Allah SWT. Tidak lupa juga meminta maaf apabila selama melampaui studi ini terdapat perbuatan yang tidak di inginkan sengaja maupun tidak sengaja. Bahwa menyadari kemampuan sepenuhnya yang terbatas. Oleh karena itu, sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun demi menyempurnakan penelitian ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amiin

Wassalāmu’alaikum warahmatullāhi wabarakātuh

Yogyakarta, 28 Juni 2016

Penulis

Muhammad Habibullah

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR.....	ii
SURAT SELESAI PENELITIAN TUGAS AKHIR	iii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Batasan Masalah.....	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.6 Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
2.1 Kajian Literatur.....	6
2.2 Manajemen Strategi.....	8
2.2.1 Tahap-Tahap Manajemen Strategi.....	9
2.2.2 Level Strategi.....	10
2.2.3 Manfaat Manajemen Strategi.....	11
2.3 Strategi Pemasaran	11
2.4 <i>Blue Ocean Strategy</i>	12
2.4.1 Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i>	13
2.4.2 Dampak Penciptaan Samudra Biru.....	16
2.4.3 Prinsip <i>Blue Ocean Strategy</i>	17
2.5 Analisa SWOT.....	18
2.5.1 Model Analisis SWOT	19
2.5.2 Diagram SWOT	22
2.5.3 Matrik SWOT	24
BAB III METODELOGI PENELITIAN	26
3.1 Objek Penelitian	26
3.2 Pengumpulan Data.....	26
3.3 Metode Pengumpulan Data	27
3.4 Pengolahan Data	27
3.4.1 Uji Kecukupan Data	27
3.4.2 Uji Validitas.....	28

3.4.3 Uji Reliabilitas.....	30
3.5 Analisis Data.....	31
3.5.1 Analisis SWOT.....	31
3.5.2 Analisis Data Hasil Kuesioner.....	32
3.5.3 <i>Blue Ocean Strategy (BOS)</i>	32
3.5.4 Kesimpulan dan Saran.....	33
3.5.5 Diagram Alir Penelitian.....	34
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	35
4.1 Pengumpulan Data.....	35
4.1.1 Tinjauan Singkat Perusahaan.....	35
4.2 Data Tanggapan Konsumen.....	37
4.3 Pengolahan Hasil Data.....	38
4.3.1 Uji Kecukupan Data.....	38
4.3.2 Uji Validitas.....	40
4.3.3 Uji Realibilitas.....	42
4.3.4 Perhitungan Nilai Indeks.....	44
4.3.5 <i>Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)</i>	46
4.3.6 <i>Eksternal Factor Analysis Strategy (EFAS)</i>	47
BAB V PEMBAHASAN.....	49
5.1 Analisis Data Hasil Kuesioner.....	49
5.1.1 Uji Kecukupan Data.....	49
5.1.2 Uji Validitas.....	49
5.1.3 Uji Reliabilitas.....	49
5.2 Analisis Matriks <i>IFAS</i>	50
5.3 Analisis Matriks <i>EFAS</i>	50
5.4 Analisis SWOT.....	51
5.5 <i>Formulasi Strategi SWOT</i>	52
5.6 Penerapan <i>Blue Ocean Strategy (BOS)</i>	54
5.6.1 Kanvas Strategi Awal.....	55
5.6.2 Penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah.....	57
5.6.2.1 Faktor Yang Dihapuskan.....	57
5.6.2.2 Faktor Yang Dikurangi.....	57
5.6.2.3 Faktor Yang Ditingkatkan.....	57
5.6.2.4 Faktor Yang Diciptakan.....	58
5.6.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.....	59
5.6.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru Dengan Pesaing.....	61
5.6.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Baru.....	62
5.6.6 Analisa Tiga Faktor Pendukung <i>Blue Ocean Strategy</i>	69
BAB VI PENUTP.....	71
6.1 Kesimpulan.....	71
6.2 Saran.....	73

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Prinsip Perumusan BOS	18
Tabel 2.2 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS).....	19
Tabel 2.3 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	20
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Cokelat nDalem	41
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Cokelat Monggo	42
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Cokelat Joyo	42
Tabel 4.4 <i>Cronbach's Alphasentase</i>	43
Tabel 4.5 Hasil Jawaban Responden dan Nilai Indeks Cokelat nDalem.....	44
Tabel 4.6 Hasil Jawaban Responden dan Nilai Indeks Cokelat Monggo.....	45
Tabel 4.7 Hasil Jawaban Responden dan Nilai Indeks Cokelat Joyo.....	45
Tabel 4.8 IFAS Cokelat nDalem.....	47
Tabel 4.9 EFAS Cokelat nDalem	48
Tabel 5.1 Matriks SWOT Cokelat nDalem	52
Tabel 5.2 Perbandingan Nilai Indeks Hasil Kuesioner.....	55
Tabel 5.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.....	60
Tabel 5.4 Nilai Indeks Kuesioner Faktor Yang Diciptakan.....	60
Tabel 5.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Strategi Baru.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Inovasi Nilai	13
Gambar 2.2 Kurva Strategi Kanvas	14
Gambar 2.3 Dampak penciptaan Samudra Biru	17
Gambar 2.4 Diagram Analisis SWOT	23
Gambar 3.1 Diagram Alir Kerangka Penelitian.....	34
Gambar 5.1 Kuadran SWOT	51
Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal	56
Gambar 5.3 Perbandingan Kanvas Strategi Baru Dengan Pesaing	61
Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kavass Strategi Baru.....	62

ABSTRAK

CV. nDalem Mulya Mandiri merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang industri pembuatan cokelat yang diberi nama cokelat nDalem. Usaha ini memproduksi Jenis jenis varian dalam 5 lini rasa yaitu lini rasa klasik, lini rasa pedas, lini rasa rempah nesia, lini rasa wedangan, dan lini rasa kopinesia. Melihat CV. nDalem Mulya Mandiri merupakan perusahaan kecil dan menengah, selain itu melihat semakin ketatnya persaingan dalam industri cokelat yang berdampak pada penurunan omset penjualan, maka diperlukan sebuah pendekatan strategi yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor strategis yang bisa dilakukan bila dilihat dari sisi peluang, kekuatan, ancaman dan kelemahan yang ada pada perusahaan, serta mengetahui faktor strategis apa saja yang tepat untuk menciptakan Samudera Biru dalam meningkatkan persaingan. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT dan Blue Ocean Strategy. Dari penelitian ini terdapat hasil perhitungan SWOT yang menunjukkan bahwa posisi perusahaan pada kuadran 1 yaitu progresif, serta faktor yang diciptakan yaitu melakukan inovasi produk pada rasa cokelat yang dapat menyehatkan tubuh seperti rasa cokelat herbal dan menciptakan cokelat eksklusif yang dimana terdapat produk dengan kualitas baik dan di packing dengan secara eksklusif.

Kata kunci :Blue Ocean Strategy, Analisis SWOT, Inovasi Produk

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era modernisasi ini, lingkungan bisnis perusahaan membuat persaingan semakin ketat. Mengakibatkan setiap perusahaan diuntut untuk mampu bersaing. Mengingat banyaknya perusahaan yang memiliki dan bergerak dibidang industri yang sama, sehingga perusahaan harus mempunyai strategi bisnis yang terencana dan terarah dengan baik dan sesuai dalam menyaingi pesaingnya. Melihat persaingan yang sangat ketat dalam dunia industri, maka dari itu perusahaan berusaha untuk dapat menerapkan manajemen strategi yang tepat dalam pengelolaan bisnisnya. Manajemen strategi menitik beratkan pada integrasi semua komponen organisasi untuk mencapai keberhasilan. Keterlibatan seluruh komponen dimaksudkan agar setiap orang dalam organisasi mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) pada organisasi, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi organisasi itu sendiri.

Adapun proses manajemen strategi sendiri merupakan suatu sistem yang dinamis, di mana memerlukan penilaian dan pemutakhiran terus menerus yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan saat itu. Salah satu bagian dari manajemen strategi adalah perencanaan strategi yang tepat bagi perusahaan, dalam hal ini adalah perencanaan strategi.

Menyadari pentingnya perencanaan strategi bagi perusahaan, maka diperlukan sebuah pendekatan yang tepat dan sesuai dengan karakteristik perusahaan, dalam hal ini adalah CV. nDalem Mulya Mandiri. Mengingat CV. nDalem Mulya Mandiri merupakan perusahaan kecil dan menengah, selain itu melihat semakin ketatnya persaingan dalam industri coklat yang berdampak pada penurunan omset penjualan, maka diperlukan sebuah pendekatan strategi yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Dapat dilihat berdasarkan survey yang dilakukan diketahui juga bahwa semakin bertambahnya bisnis

(usaha) yang sama di wilayah Yogyakarta, seperti cokelat monggo, cokelat joyo, java chocolate, soklat'e jogja. Hal ini menjadi salah satu faktor per persaingan penjualan produk cokelat nDalem dalam mendongkrak penjualan. Untuk itu perusahaan dituntut untuk menyusun strategi agar dapat bertahan lama dalam dunia bisnis (usaha) cokelat. Para pelaku bisnis juga sering dihadapkan dengan beberapa masalah diantaranya adalah permasalahan mengenai pemasaran produk, teknologi, permodalan, dan kualitas sumberdaya manusia.

Oleh sebab itu, cokelat nDalem harus membuat suatu ciri khas tersendiri agar produk yang dihasilkan mampu bersaing di pasaran. Dari beberapa ciri khas tersebut belumlah cukup dalam mengembangkan bisnis tanpa adanya dukungan dari beberapa faktor. Baik faktor internal perusahaan maupun faktor eksternal. Sehingga perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor tersebut yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan latar belakang diatas, menjadi dasar pertimbangan penulisa untuk mengetahui bagaimana penerapan strategi bisnis yang dilakukan CV. nDalem Mulya Mandiri dalam meningkatkan persaingan bisnisnya. Dalam penelitian ini akan menggunakan metode *Blue Ocean Strategy* yang bertujuan untuk menentukan strategi yang digunakan untuk memenangi persaingan.

Blue Ocean Strategy yang ditulis oleh Kim dan Mauborgne (2006) adalah bagian dari strategi bisnis. Dari segi definisi, *Blue Ocean Strategy* merupakan strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga menjadikan persaingan tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut dianalogikan sebagai "*Blue Ocean*" atau zona biru, di mana perusahaan bersaing sendirian tanpa pesaing. Sebaliknya kondisi di mana pasar selalu diperebutkan dianalogikan sebagai "*Red Ocean*" atau zona merah.

Salah satu konsep dasar dari BOS adalah inovasi nilai. Bagaimana kita mengalihkan diri dari persaingan di red ocean yang sangat kompetitif dan berdarah, menuju pada *blue ocean* yang membuat kompetisi jadi tidak relevan lagi. Inovasi nilai tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan nilai jual dan biaya (Kim, W. C., dan R. Mauborgne, 2005).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dapat didefinisikan permasalahan yang dihadapi sebagai berikut :

1. Apa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan?
2. Faktor-faktor strategis apa saja yang tepat dalam menciptakan dan menerapkan samudra biru?

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini untuk lebih mengarahkan permasalahan yang akan dibahas maka diperlukan pembatasan ruang lingkup, beberapa batasan masalah yang digunakan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di CV. nDalem Mulya Mandiri.
2. Alat analisa yang digunakan adalah analisis SWOT dan metode *Blue Ocean Strategy*.
3. Data yang diambil adalah data *Internal* dan *eksternal* dari CV. nDalem Mulya Mandiri.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor strategis yang bisa dilakukan bila dilihat dari sisi peluang, kekuatan, ancaman dan kelemahan yang ada pada perusahaan.
2. Mengetahu faktor strategis apa saja yang tepat untuk menciptakan Samudera Biru dalam meningkatkan persaingan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Perusahaan dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.
2. Perusahaan dapat mengetahui faktor penentu pelanggan memilih suatu produk.
3. Dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi pihak umum yang akan melakukan penelitian mengenai perilaku konsumen.
4. Dapat dijadikan pertimbangan pengembangan strategi pada perusahaan yang berdasarkan konsep *Blue Ocean Strategi*.

1.6 Sistematika Penulisan

Penyusunan laporan tugas akhir ini mengikuti sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan secara umum mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan penjelasan tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian dan untuk merumuskan hipotesis, landasan teori terbentuk uraian kuantitatif, model matematis, atau persamaan-persamaan yang langsung berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian meliputi uraian tentang bahan atau materi penelitian, alat, tata cara penelitian data yang dikaji, serta alat analisis yang dipakai dan bagan penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini memuat data-data yang diperlukan untuk penelitian beserta pengolahan datanya serta memuat hasil pengolahannya, hasil penelitian ini ditampilkan dalam bentuk tabel maupun grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh.

BAB V PEMBAHASAN

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

BAB VI PENUTUP

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

Daftar Pustaka

Lampiran

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Literatur

Berikut adalah beberapa penelitian serupa mengenai kualitas yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu :

1. Penerapan Rencana Strategis Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Pendekatan Metode *Blue Ocean Strategy* (Abidha Aghniyafi, 2014). Mengetahui dan menganalisis posisi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan volume penjualan terhadap produk perusahaan. Faktor yang diciptakan adalah dengan menawarkan sistem *Make to Order*.
2. Perumusan *Blue Ocean Strategy* Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga CV. Gama Abadi (Kho, Michael Christian Kosasih dan Ratih Indriyani. 2014). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah strategi bersaing yang digunakan dan bagaimana perumusan strategi bersaing pada CV. Gama Abadi berdasarkan *Blue Ocean Strategy*.
3. Penelitian mengenai SWOT telah dilakukan oleh Erni (2006). Penelitian ini mengkaji faktor internal dan eksternal yang terdapat di sebuah rumah sakit di klaten untuk meningkatkan persaingan. Penelitian ini mengusulkan perbaikan faktor internal untuk meningkatkan pelayanan pelanggan pada sebuah rumah sakit dengan pendekatan SWOT.
4. Firman Rianto (2012), yaitu : “Perancangan Strategi Pemasaran Guna Menghadapi Persaingan Bisnis Melalui Pendekatan SWOT Dan *Blue Ocean Strategy*”. Penelitian ini melakukan evaluasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan dan pengambilan keputusan penggunaan strategi yang tepat untuk pemasaran yang inovatif.

5. Angga Setio Priyono, yaitu : “Perencanaan Strategi Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*”. Mengetahui bagaimana penerapan perencanaan strategi berdasarkan analisa kerangka kerja empat langkah dan enam prinsip *Blue Ocean Strategy* pada Kozzy Closet. Penelitian deskriptif eksploratif ini menggunakan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui teknik wawancara kepada manajemen Kozzy Closet (internal), serta dokumentasi beberapa surat kabar, jurnal, dan buku (eksternal), dengan menggunakan teknik analisa kualitatif (naratif).
6. Penerapan *Blue Ocean Strategy* Di PT. X Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan *Automatic Tank Gauging* Di Indonesia (Nissyia Mazhaly, Dadan Umar D, Parwadi Moengin. 2014). Penelitian ini melakukan analisis teknologi dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* dari PT. X dengan kompetitor lainnya, dan menghasilkan suatu strategi baru dalam penjualan *Automatic Tank Gauging* yang baru dan bersifat *Blue Ocean Strategy* di PT. X
7. Fadhil Rusdi (2015), yaitu : “Penerapan *Blue Ocean Strategi* Pada Industri *Video Game* Indonesia (Studi Pada “Elven Games” Surabaya)”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan visi, misi dan kondisi lingkungan pada Elven Games Surabaya dan Mengetahui penerapan *Blue Ocean Strategy* pada Elven Games Surabaya.
8. Kevin Giovanni Hardi dan Ronny H Mustamu (2015), yaitu : “Perumusan Strategi Samudra Biru Pada Perusahaan Sepatu Di Pasuruan”. Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi samudra biru sebagai strategi keunggulan kompetitif pada perusahaan sepatu di Pasuruan.
9. Hermanto (2011), yaitu : “Implementation Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) At Group Wings”. Tujuan penelitian ini agar dapat mempelajari dan memahami suatu pemikiran baru dalam kerangka “Industrial and Management Strategic”.
10. Ratnasari, Srikandi Kumadji dan Edy Yulianto (2016), yaitu : “Penerapan *Blue Ocean Strategy* (Bos) Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Waroeng Steak and Shake Cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang)”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudra Biru) dalam meningkatkan keunggulan bersaing serta untuk mengetahui kondisi Lingkungan Eksternal dan Internal melalui Analisis

Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) pada Waroeng Steak and Shake.

Dalam penelitian kali ini peneliti akan mencoba menggunakan faktor-faktor yang menjadi kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman untuk sasaran dan sesuai dengan kemampuan perusahaan saat ini.

2.2 Manajemen Strategi

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.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003), strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan/organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Strategi adalah 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 tercapai (marus, 1995 dalam umar, 2005).

Selanjutnya menurut Coulter (2008:5) manajemen strategi adalah “*is a process of analyzing the current situation; developing appropriate strategies; putting those strategic into action; and evaluating, modifying; or changing those strategies as needed*” (adalah proses analisis pada kondisi sekarang; mengembangkan strategi yang ada, membuat strategi dalam tindakan, memodifikasi atau merubah strategi yang jika diperlukan). Menurut David (2009:5) “*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*).

Merumuskan strategi, tahapan yang terpenting adalah melakukan analisa lingkungan. Manajemen perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor strategis untuk masa depan perusahaan dengan menganalisa lingkungan perusahaan. Analisa 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 Tahap-Tahap Manajemen Strategi

Menurut (David,2004), proses manajemen strategi ada empat tahap yaitu :

1. Pengamatan lingkungan

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

2. Perumusan strategi

Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Keputusan mengenai perumusan strategi akan meningkatkan organisasi pada suatu produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu untuk jangka panjang. Strategi menentukan keuntungan kompetitif jangka panjang.

3. Pelaksanaan Strategi

Pelaksanaan strategi sering disebut tahap tindakan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti mendorong para manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah dirumuskan. Pada tahap ini sering dianggap paling sulit dalam manajemen strategis menuntut disiplin, komitmen,

dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan pelaksanaan strategi bergantung kepada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan. 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 di tetapkan.

4. Evaluasi Strategi

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

2.2.2 Level Strategi

Dalam suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis, dan level fungsional menurut Tjiptono (2002).

1. Strategi Level Korporasi, dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Pertanyaan pokok yang muncul pada level korporasi adalah :
 - a. Bisnis apa yang seharusnya digeluti perusahaan
 - b. Apa sasaran dan harapan atas masing-masing bisnis
 - c. Bagaimana menglokasikan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut
2. Strategi Level Unit Bisnis, lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu.
3. Strategi Level Fungsional merupakan strategi dalam rangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.

2.2.3 Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi mempunyai peran yang signifikan dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan (Suwarsono,2002), termasuk didalamnya peran historis yang selama ini telah disandanginya yakni untuk membantu manajemen dalam melakukan pilihan strategi dengan pendekatan yang logis, rasional dan sistematis.

Manajemen strategis dapat berfungsi sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh. Untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, pihak eksekutif, karyawan dan pihak-pihak yang berkepentingan. Dengan demikian berbagai pihak tersebut dapat memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi.

Manajemen strategis memungkinkan suatu perusahaan untuk lebih produktif untuk membentuk masa depan sendiri. Hal itu memungkinkan suatu perusahaan untuk mengawali dan mempengaruhi dari pada hanya memberi respon terhadap aktivitas dan dengan demikian dapat berusaha mengendalikan tujuan sendiri.

2.3 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan salah satu cara perusahaan dalam mencapai tujuannya.dalam menjalankan usaha kecil khususnya diperlukan adanya pengembangan melalui strategi pemasarannya. Dengan kata lain peranan yang ada dalam strategi pemasaran memiliki mencakup setiap usaha untuk mencapai tujuan dan kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencapai pemecahan masalah atas penentuan dan pertimbangan pokok. Definisi strategi pemasaran menurut Philip Kotler (1997) : strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran.

Tindakan dari suatu perusahaan yang mengarah pada kegiatan atau usaha pemasaran agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan, dalam kondisi persaingan dan

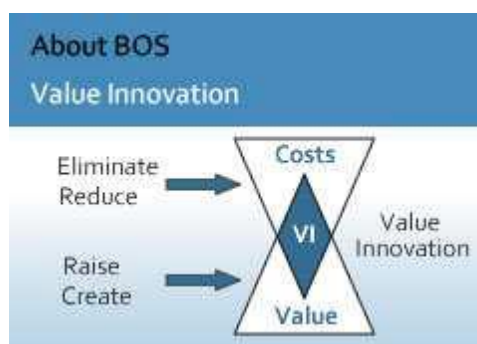
lingkungan yang selalu berubah, bisa disebut dengan strategi pemasaran. Strategi pemasaran diantaranya didasarkan atas konsep strategi sebagai berikut :

1. Segmentasi pasar, masing-masing pasar terdiri dari bermacam-macam pembeli yang mempunyai kebutuhan dan kebiasaan yang berbeda, sehingga menuntut perusahaan harus mengelompokkan pasar yang bersifat heterogen tersebut kedalam satuan-satuan pasar yang bersifat homogen.
2. *Market Positioning*, perusahaan harus memilih segmen pasar yang akan menghasilkan penjualan dan laba paling besar karena perusahaan tidak mungkin dapat menguasai pasar secara keseluruhan.
3. *Market Entry Strategy*, strategi perusahaan untuk memasuki segmen pasar yang dijadikan pasar sasaran penjualan. Strateginya dapat dilakukan dengan cara kerjasamadengan perusahaan lain, *Internal Development* melalui *Research and Development*, dan lain-lain.
4. *Marketing Mix Strategy*, merupakan unsur utama pemasaran yang akan selalu berkembang sesuai dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal perusahaan serta akan dapat mempengaruhi tanggapan dari konsumen.
5. *Timing Strategy*, penentuan saat yang tepat dalam memasarkan barang merupakan hal yang perlu diperhatikan.

2.4 Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy merupakan strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market perencanaan strategi*) sehingga menjadikan persaingan tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut dianalogikan sebagai "*Blue Ocean*" atau zona biru, di mana perusahaan bersaing sendirian tanpa pesaing. Sebaliknya kondisi di mana pasar selalu diperebutkan dianalogikan sebagai "*Red Ocean*" atau zona merah. Berpijak pada inovasi nilai, strategi ini menantang perusahaan untuk keluar dari persaingan dengan melakukan diferensiasi dan biaya rendah secara bersama-sama melalui kerangka kerja empat langkah (Hapuskan, Ciptakan, Tingkatkan, dan Kurangi).

Dasar dalam membuat samudra biru adalah inovasi nilai. Inovasi nilai hanya terjadi ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya. Inovasi nilai seperti terlihat pada gambar dibawah (segitiga tengah berwarna biru muda kecil bertuliskan VI) diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan industri. Maka biaya berkurang jauh ketika ekonomi skala bekerja setelah terjadi volume penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan.



Gambar 2.1 **Inovasi Nilai**

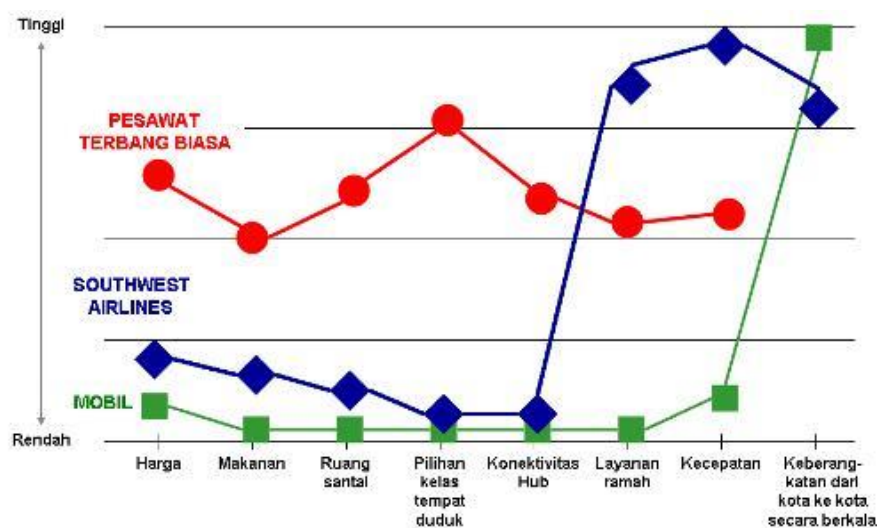
2.4.1 Penerapan *Blue Ocean Strategy*

Kim dan Mauborgne (2005) telah mengembangkan perangkat kerja untuk menganalisis BOS agar perumusan dan penerapannya menjadi sistematis dan praktis. Perangkat kerja ini telah dipelajari dan diuji selama hampir 15 tahun terhadap perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Perangkat analisis dikemukakan dalam tiga hal yaitu sebagai berikut :

1. Kanvas Strategi (*Strategy Canvas*)

Strategi kanvas ini merupakan kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun BOS yang baik. **Kanvas Strategi memiliki 2 fungsi :**

- a. Merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini untuk memahami di mana kompetisi saat ini sedang terjadi, memahami faktor-faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa dan pengiriman serta apa yang didapat konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.
- b. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor utama kompetisi.



Gambar 2.2 Kurva Strategi Kanvas

2. Kerangka Kerja Empat Langkah (*Four Actions Framework*)

Kerangka kerja empat langkah dikembangkan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Kerangka kerja empat langkah ini terdiri dari empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis yaitu sebagai berikut:

- a. Faktor apa saja yang harus "dihapuskan" dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri ?
- b. Faktor apa saja yang harus "dikurangi" hingga di bawah standar industri ?
- c. Faktor apa saja yang harus "ditingkatkan" hingga di atas standar industri?
- d. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus "diciptakan" ?

3. *ERRC Grid (Eliminate – Reduce - Raise– Create Grid)*

Alat analisis ketiga ini merupakan pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. *ERRC Grid* ini biasa disebut Skema Hapuska – Kurangi – tingkatkan – Ciptakan. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan, tetapi juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Berikut ini adalah bentuk dari skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan :

<p>Menghapuskan</p> <p>(Diisi dengan faktor-faktor yang harus dihapus melalui penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah)</p>	<p>Meningkatkan</p> <p>(Diisi dengan faktor-faktor yang harus ditingkatkan melalui penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah)</p>
<p>Mengurangi</p> <p>(Diisi dengan faktor-faktor yang harus dikurangi melalui penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah)</p>	<p>Menciptakan</p> <p>(Diisi dengan faktor-faktor baru yang diciptakan melalui penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah)</p>

Dalam menggunakan tiga perangkat analisis BOS diatas, harus menghasilkan suatu strategi yang baik dan komersil. Adapun terdapat tiga ciri strategi yang baik yaitu, fokus, divergensi dan moto. Dalam penelitian ini alat analitis yang digunakan adalah kanvas strategi dan *ERRC Grid*. Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi *blue ocean* yang baik (Kim, W. C., dan R. Mauborgne, 2005). kanvas strategi mempunyai dua fungsi, yaitu:

1. Merangkum situasi ruang pasar yang sudah dikenal, hal ini membantu untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor

apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan pelanggan dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.

ERRC Grid merupakan sebuah skema yang terdiri atas empat langkah strategis yaitu eliminasi, kurangi, tingkatkan dan ciptakan. Apabila perusahaan mengisi skema dengan tindakan-tindakan menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan, skema ini memberikan empat manfaat utama kepada perusahaan (Kim, W. C., dan R. Mauborgne, 2005):

1. Mendorong perusahaan untuk mengejar diferensiasi dan biaya murah secara bersamaan untuk mendobrak pertukaran nilai-biaya.
2. Dengan segera menghantam perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan, sehingga menaikkan struktur biaya mereka, serta menghantam perusahaan yang sering memodifikasi produk dan jasa secara berlebihan—kesalahan umum dalam banyak perusahaan.
3. Dengan mudah dipahami oleh manajer di level apa pun, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.
4. Karena penuntasan upaya-upaya dalam skema ini merupakan tugas menantang, skema ini mendorong perusahaan untuk bersemangat dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi, sehingga ia menemukan berbagai asumsi implisit yang mereka buat secara tak sadar dalam berkompetisi.

2.4.2 Dampak Penciptaan Samudra Biru

Menurut Kim & Mauborgne (2006) dalam sebuah studi tentang inisiatif bisnis di 108 perusahaan, mereka berusaha mengukur secara kuantitatif dampak penciptaan samudra biru terhadap pertumbuhan pemasukan dan laba perusahaan. Ditemukan bahwa 86% dari inisiatif itu adalah ekstensi atau perusahaan lini, yaitu perbaikan besar dalam samudra merah ruang pasar yang sudah ada. Tetapi, inisiatif itu hanya mewakili 62% pemasukan total dan 39% laba total. Sedangkan sisa 14% nya adalah inisiatif-inisiatif yang bertujuan menciptakan samudra biru. Inisiatif ini menghasilkan 38% pemasukan total dan 61% laba total. Karena inisiatif-inisiatif bisnis mencakup investasi total untuk menciptakan samudra merah dan biru (terlepas dari akibat inisiatif-inisiatif itu terhadap

pemasukan dan laba, termasuk akibat berupa kegagalan), manfaat dari menciptakan perairan biru tampak jelas. Meskipun tidak memiliki data mengenai tingkat keberhasilan inisiatif-inisiatif samudra merah dan biru, perbedaan kinerja di antara inisiatif-inisiatif itu di tingkat global cukup nyata.



Gambar 2.3 **Dampak Penciptaan Samudra Biru**

Sumber : (Kim & Mauborgne, 2005)

2.4.3 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 keberh merumuskan BOS, sedangkan dua prinsip terakhir merupakan pemandu ketika BOS yang efektif dieksekusi.

Tabel 2.1 Prinsip Perumusan BOS

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

(Kim dan Mauborgne, 2005)

2.5 Analisa SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara

menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

2.5.1 Model Analisis SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (Eksternal Strategic Factor Analisis Summary). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan.

Tabel 2.2 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Kekuatan	X	X	X	-
Jumlah	X	X	X	-
Kelemahan	X	X	X	-
Jumlah	X	X	X	-
Total	X	X	X	-

Sumber : Fredi Rangkuti (2004: 18)

Tabel 2.3 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Peluang	X	X	X	-
Jumlah	X	X	X	-
Ancaman	X	X	X	-
Jumlah	X	X	X	-
Total	X	X	X	-

Sumber : *Fredi Rangkuti (2004: 18)*

a. Menganalisis Faktor Strategis Internal (IFAS)

Evaluasi Faktor Internal Perusahaan ditujukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Tabel IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka strength and weakness perusahaan.

Langkah menganalisis faktor strategis internal adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis faktor internal yang mempengaruhi pencapaian goals/sasaran, visi, dan misi yang telah ditetapkan secara rinci (detail) dengan teknik brainstorming. Kemudian mendiskusikan setiap faktor internal apakah termasuk kekuatan atau kelemahan dibandingkan dengan perusahaan lain, dengan cara poling pendapat. Faktor internal terdiri dari:
 - 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. Susunlah dalam kolom 1 faktor internal yang telah dianalisis (sebaiknya sekitar 5 s.d. 10 peluang dan ancaman).

2. Beri skor masing-masing faktor dalam kolom 2, menghitung skor dilakukan dengan saling bebas. Saling bebas maksudnya adalah penilaian terhadap sebuah poin faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap poin faktor lainnya. Faktorfaktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak secara menyeluruh dan luas terhadap eksistensi perusahaan. Berikan skor 5 sampai dengan 1. Dengan asumsi nilai 1 adalah skor yang paling rendah dan nilai 5 skor yang paling tinggi. Pilihan rentang skor akan menentukan akurasi penilaian.
3. Hitung Bobot (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan nilai saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu poin faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan jumlah faktor yang ada. Dengan demikian, formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilai sama dengan banyaknya jumlah poin faktor) dengan banyaknya poin faktor.
4. Kalikan skor pada kolom 2 dengan bobot pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
5. Jumlahkan total pembobotan dikolom 4.
6. Lakukan pengurangan antar jumlah total skor pembobotan faktor kekuatan (*strength*) dengan jumlah total skor pembobotan faktor kelemahan (*weakness*).
7. Jumlah pengurangan nilai faktor peluang dan ancaman ini akan memberikan nilai atau titik pada sumbu X pada kuadran Pearce dan Robinson, yang akan menjadi titik ordinat bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai X ini menunjukkan bagaimana posisi perusahaan tertentu terhadap faktor-faktor internalnya dan pilihan strategi yang akan diambil. Kegunaan lainnya dari total skor ini adalah total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

b. Menganalisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

EFAS menganalisis kondisi eksternal dari keseluruhan aspek, minimal berdasarkan faktor politik, ekonomi, sosial, budaya, keamanan dari kondisi lingkungan eksternal perusahaan (negara atau pemerintah daerah). Berikut adalah langkah-langkah untuk penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS) :

1. Menganalisis faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan, kemudian didiskusikan apakah termasuk faktor peluang atau faktor ancaman bagi perusahaan.
 - a. Opportunities (peluang)

Merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar. Threats (ancaman) merupakan kondisi yang mengancam dari luar.
 - b. Threats (ancaman)

Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
2. Lakukan langkah 1 sampai dengan 4 seperti penentuan faktor EFAS diatas.
3. Lakukan pengurangan antar jumlah total skor pembobotan faktor peluang dengan jumlah total skor pembobotan faktor ancaman.
4. Jumlah pengurangan nilai faktor peluang dan ancaman ini akan memberikan nilai atau titik pada sumbu Y pada kuadran Pearce dan Robinson, yang akan menjadi titik ordinat bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai Y ini menunjukkan bagaimana posisi perusahaan tertentu terhadap faktor-faktor eksternalnya dan pilihan strategi yang akan diambil. Kegunaan lainnya dari total nilai ini adalah total nilai ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.5.2 Diagram SWOT

Hasil dari analisis IFAS dan EFAS tersebut, masukkan kedalam diagram analisis SWOT, dengan selisih antara kekuatan dengan kelemahan sebagai ordinat di sumbu x, sedangkan selisih antara peluang dengan ancaman sebagai ordinat di sumbu y.



Gambar 2.4 Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1

Kuadran ini merupakan posisi yang terbaik, karena lembaga berada pada daerah yang “kuat” dan “berpeluang”. Strategi yang harus diterapkan pada posisi ini adalah kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth Oriented Strategy), atau dapat disebut dengan strategi “progresif”. Strategi yang menghubungkan antara S dan O dibuat berdasarkan jalan pikiran yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya. Progresif artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kuadran 2

Kuadran ini mempunyai kekuatan internal, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala ancaman dari luar. Fokus strateginya adalah memaksimalkan kekuatan internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Strategi pada kuadran ini disebut diversifikasi strategi, yakni pemberagaman strategi atau mencari strategi terbaik yang dapat digunakan dalam menghadapi ancaman dari luar. Diversifikasi strategi artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi

sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Kuadran 3

Meskipun memiliki peluang tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala berupa kelemahan internal. Strategi pada kuadran ini adalah ubah trategi yaitu merubah strategi yang ada untuk memperbaiki keadaan internal sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organanisasi.

Kuadran 4

Posisi ini menandakan sebuah lembaga yang lemah dan menghadapi tantangan yang besar. Strategi pada kuadran ini disebut strategi bertahan, artinya lembaga disarankan untuk mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terpuruk. Strategi ini dipertahankan sambil terus membenahi diri. Strategi bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

2.5.3 Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis.

Matriks SWOT dapat menghasilkan set kemungkinan alternatif strategi seperti terlihat pada gambar berikut (Rangkuti, 2001).

Tabel 2.4 Matriks SWOT

IFAS EFAS	Strength (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	Weakness (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST

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.

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

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV. nDalem Mulya Mandiri Jl. Bhayangkara 23, Yogyakarta. Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah pengunjung di gerai coklat nDalem, dengan ketentuan objek yang diteliti berumur lebih dari 15 tahun.

3.2 Pengumpulan Data

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

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya, yakni sumber berasal dari perusahaan. 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.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang lebih terperinci dalam melakukan penelitian ini digunakan metode sebagai berikut :

1. Studi Lapangan

Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan cara melaksanakan riset secara langsung dari perusahaan yang bersangkutan.. Didapatkan dengan sumber:

a. Observasi

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

b. Data Perusahaan

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

2. Studi Kepustakaan

Data atau informasi yang bersumber dari buku artikel makalah dan lain sebagainya yang membahas obyek bahasan sama. Studi pustaka, dilakukan agar penulis dapat menguasai teori maupun konsep dasar yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Studi ini dilakukan dengan membaca dan mempelajari beberapa referensi yang dapat mendukung terbentuknya landasan teori, sehingga dapat dapat digunakan sebagai landasan yang kuat dalam analisis penelitian.

3.4 Pengolahan Data

3.4.1 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data dilakukan untuk menentukan jumlah data (sampel) minimal yang harus diperoleh untuk dapat mewakili keseluruhan populasi sehingga hasil yang di peroleh untuk dapat mewakili keseluruhan populasi sehingga hasil yang diperoleh

bersifat objektif dan bisa dipertanggungjawabkan. Sampel minimal dapat diketahui berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$n = p (1 - p) \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right)^2 \dots\dots\dots(3.1)$$

Dimana :

n : Jumlah sampel

p : Proporsi sebenarnya dari populasi

SE : Sampling eror (kesalahan sampling)

$Z_{\alpha/2}$: Faktor tingkat Keyakinan

3.4.2 Uji Validitas

Uji validitas berarti prosedur pengujian untuk melihat apakah alat ukur yang berupa kuisioner dapat mengukur dengan cermat atau tidak. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *software SPSS (Statistical Package for Service Solutions)* versi *16 for windows*. Berikut ini langkah-langkah dalam menguji validitas data :

1. Menentukan Hipotesis

H_0 = Butir kuisioner valid

H_1 = Butir kuisioner tidak valid

2. Menentukan r_{tabel}

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

$$df = N-2\dots\dots\dots(3.2)$$

Dimana :

df = Derajat Kebebasan

N = Jumlah Sampel

3. Mencari r_{hitung}

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{((n\sum x^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2))}} \dots\dots\dots(3.3)$$

r_{xy} = Korelasi momen tangkar

n = Jumlah subyek responden

$\sum X$ = Jumlah skor X (skor butir)

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

$\sum Y$ = Jumlah Y (skor faktor)

$\sum Y^2$ = Jumlah skor faktor kuadrat

$\sum XY$ = Jumlah perkalian X dengan Y

$$r_{hitung} = \frac{(r_{xy})(S_{By}) - S_{Bx}}{\sqrt{\{(S_{Bx}^2) + (S_{By}^2) - (r_{xy})(S_{By})(S_{Bx})\}}} \dots\dots\dots(3.4)$$

r_{hitung} = Koefisien korelasi bagian total

r_{xy} = koefisien korelasi momen tangkar

S_{Bx} = Simpang baku skor butir

S_{by} = Simpangan baku skor faktor

Definisi r_{hitung} untuk tiap atribut bisa didapatkan dari hasil perhitungan dengan menggunakan *software SPSS (Statistical Package for Service Solutions)* versi 16 *for windows*. Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mendapatkan r_{hitung} dengan menggunakan *software SPSS 16 for windows* adalah sebagai berikut :

- a. Masukkan data ke dalam editor SPSS
 - b. Berikan nama atau label untuk setiap variabel pada *tab variabel view*.
 - c. Melakukan input data kuisisioner pada *tab data view*.
 - d. Klik *analyze* → *correlate* → *bivariate*
 - e. Selanjutnya akan tampak kotak *bivariate correlations*.
 - f. Klik OK. Setelah itu akan tampak kotak hasil perhitungan validitas dengan menggunakan *software SPSS* versi *16 for windows*.
4. Mengambil Keputusan
- a. Jika $r_{\text{hasil positif}}$, serta $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka butir atau atribut tersebut valid.
 - b. Jika r_{hasil} tidak positif, serta $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$, maka butir atau atribut tersebut tidak valid.

3.4.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, maksudnya apabila dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok yang sama diperoleh hasil yang relative sama. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan formula *Cronbach's Alpha* dan dengan menggunakan *software SPSS (Statistical Package for Service Solutions)* versi *16.0 for windows*. Setelah melakukan uji validitas maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah uji reliabilitas.

Langkah-langkah uji reliabilitas yaitu :

1. Menentukan Hipotesis
 - H_0 = Butir kuisisioner reliabel
 - H_1 = Butir kuisisioner tidak reliabel
2. Menentukan Nilai r_{tabel}

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

$$df = N-2 \dots\dots\dots(3.5)$$

Dimana :

df = Derajat Kebebasan

N = Jumlah Sampel

Untuk menentukan nilai tabel, kita juga perlu menentukan taraf signifikan. Hasil nilai r_{tabel} dapat dilihat pada tabel angka kritik.

3. Mencari r_{hasil}

Reabilitas suatu instrumen menunjukkan kemantapan atau stabilitas hasil pengamatan bila menggunakan atau diukur dengan instrumen tersebut dalam waktu-waktu berikutnya dengan kondisi sesuatu yang diukur tidak berubah.

$$R_{\text{hitung}} = \frac{M}{M-1} \left\{ 1 - \frac{V_x}{V_t} \right\} \dots\dots\dots(3.6)$$

R_{hitung} = Koefisien reabilitas

V_x = Variansi butir-butir

V_t = Variansi total (faktor)

M = Jumlah Butir

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

Nilai r_{hasil} merupakan nilai angka *Cronbach's Alpha* yang bisa kita lihat pada hasil pengolahan dengan menggunakan *software SPSS (Statistical Package for Service Solutions)* versi 16.0 *for windows*. Langkah untuk melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan *software SPSS* versi 16.0 *for windows* adalah sebagai berikut :

- a. Masukkan data ke dalam *editor SPSS* versi 16.
- b. Berikan nama atau label untuk setiap variabel pada *tab variabel view*.
- c. Melakukan input data kuisioner pada *tab data view*.
- d. Dari layar klik *analyze* → *scale* → *reliability analysis*

- e. Klik *statistic* pada sebelah kanan atas.
 - f. Pada kotak *reliability analysis: statistic* tandai () kolom *scale if item deleted* lalu *countinue* → OK
4. Mengambil keputusan
- a. Jika $r_{Cronbach's\ Alpha}$ positif dan $r_{Cronbach's\ Alpha} > r_{tabel}$ maka atribut tersebut reliabel
 - b. Jika $r_{Cronbach's\ Alpha}$ positif dan $r_{Cronbach's\ Alpha} < r_{tabel}$ maka atribut tersebut tidak reliabel

3.5 Analisis Data

3.5.1 Analisis SWOT

Analisa ini merupakan analisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari perusahaan. Analisa berguna untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman agar didapatkan alternatif-alternatif strategi yang dapat dijadikan tolak ukur maupun evaluasi untuk masa yang akan datang.

3.5.2 Analisa Data Hasil Kuesioner

Sebelum dilakukan pengolahan data hasil kuesioner, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reabilitas. Setelah pengujian itu dilakukan hasil pengolahan data dan data konsumen dihitung dengan metode persentase yang memperlihatkan tanggapan konsumen. Kemudian dilakukan perhitungan nilai indeks dari tiap faktor yang di pertimbangkan dalam memilih pelayanan produk. Sebelum menghitung nilai indeks, terlebih dahulu persentase jawaban yang sama dari keseluruhan jawaban responden valid.

Nilai indeks dari faktor yang dipertimbangkan dalam memilih kuesioner di tentukan dengan rumus;

$$\text{Nilai indeks} = \frac{(\sum S|X_1) + (\sum |X_2) + (\sum CBX_3) + (\sum BX_4) + (\sum SBX_5)}{5} \dots\dots\dots(3.7)$$

3.5.3 *Blue Ocean Strategy (BOS)*

Blue Ocean Strategy (BOS) adalah strategy menciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan membuat kompetisi tak lagi relevan. Hal ini dapat dilakukan dengan menekan biaya operasional melalui “kurangi dan hilangkan” faktor-faktor yang menjadi kendala-kendala perusahaan. Serta menambah biaya operasional dengan “tambah dan ciptakan” faktor-faktor maupun inovasi yang nantinya menjadi produk unggulan perusahaan dalam pangsa pasar yang baru.

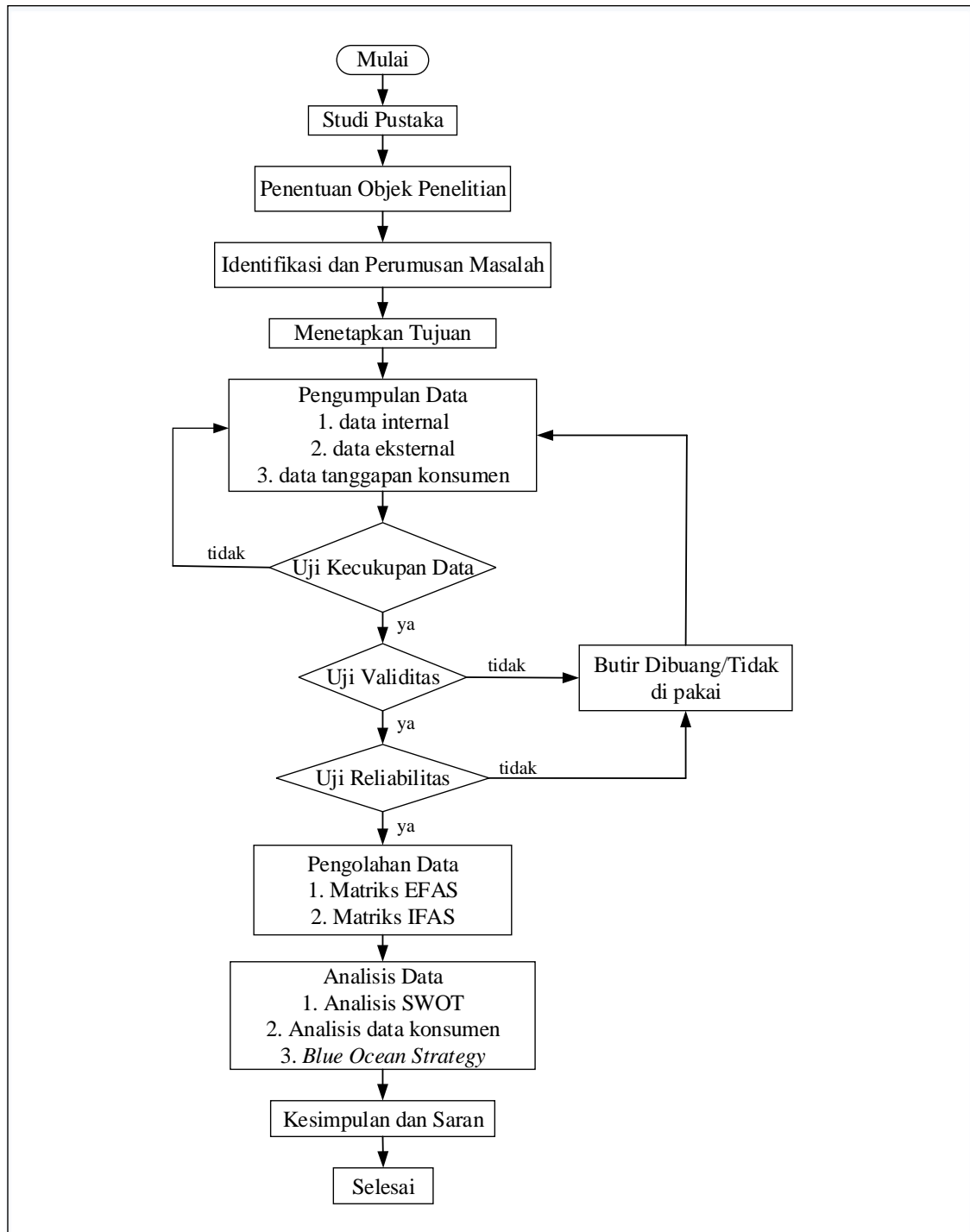
Formulasi *Blue Ocean Strategy (BOS)* didapat hasil analisis SWOT. Kemudian dalam merumuskan dan menjalankan *Blue Ocean Strategy (BOS)* digunakan kerangka kerja dan alat-alat seperti yang dibahas pada bab dua (kajian literatur) sebelumnya. Kerangka kerja dan alat yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Kanvas strategi, menggambarkan faktor-faktor yang berpengaruh dalam industri.
2. Kerangka kerja empat langkah. Membantu menerjemahkan hal-hal apa saja dari faktor-faktor berpengaruh.

3.6 Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil yang telah didapatkan, dengan tujuan menjawab rumusan masalah. Selain itu pada tahap ini juga memberikan rekomendasi atau saran kepada perusahaan yang bersangkutan dan kepada calon peneliti selanjutnya.

3.7 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram Alir Kerangka Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAH DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Tinjauan Singkat Perusahaan

Bisnis coklat telah berkembang di mana-mana, mulai dari yang skala rumahan sampai korporasi besar. Karena, Indonesia produsen kakao terbesar ketiga di dunia. Selain itu, penikmat coklat di negeri ini sangatlah banyak, dari anak-anak sampai orang dewasa. Itu sebabnya, pebisnis coklat kini banyak. Pada 1 Maret 2013 berdirilah bisnis coklat dengan mengusung nama Coklat nDalem yang didirikan oleh Meika Hazim dan Wednes Aria Yudha.

Seperti yang lain, sejak awal Coklat nDalem memang diposisikan sebagai oleh-oleh khas dari Kota Yogyakarta. Dibandingkan dengan produk coklat yang ada di pasaran, Coklat nDalem memiliki keunikan. Bukan hanya dari segi rasa, tetapi setiap kemasannya pun didesain secara apik serta memiliki cerita tentang budaya yang tumbuh dan berkembang di Yogya, Jawa dan Indonesia.

Coklat tak sekadar bisnis. Namun, ada idealisme yang tertanam di dalamnya. Lewat coklat, coklat nDalem ingin mewujudkan kecintaannya pada negeri Indonesia dan berusaha mempersembahkan coklat yang mengangkat keunikan citarasa Indonesia yang tidak dimiliki negara lain. Keindonesiaan Coklat nDalem wujudkan pada rasa coklat yang sengaja dipilih yang mempunyai benang merah dengan budaya Indonesia, dengan kemasan yang didekorasi dengan cerita khas Indonesia.

Coklat nDalem merupakan bagian dari ekspresi kecintaan kepada Indonesia. Ide pembuatan coklat tersebut muncul ketika pemilik setelah dinobatkan sebagai Diajeng Jogja tahun 2005. Diharapkan cerita tentang destinasi wisata juga menjadi produk aneka cenderamata, baik kerajinan maupun makanan khas. Dari sinilah, pemilik mulai mencari

ide bagaimana memunculkan produk oleh-oleh khas Yogyakarta dengan konsep seperti yang pernah dilihatnya di luar negeri.

Cokelat nDalem sekarang mempunyai 18 rasa yang dibagi dalam lima lini rasa. Setiap lini rasa minimal memiliki tiga varian rasa. Kelima lini rasa tersebut:

1. Klasik (Dark, Extra Dark, Less Sugar Dark Chocolate) yang menggunakan kemasan motif batik pernikahan ala Yogya.
2. Pedas (Cabai, Jahe dan Mint) dengan kemasan dekorasi wayang kartun Bima, Wisanggeni dan Gathotkaca yang punya kesamaan karakter “pedas” di telinga jika berbicara.
3. Rempahnesia (Cengkeh, Sereh dan Kayumanis) dengan dekorasi kemasan bergambar Bregada(prajurit) Keraton Yogyakarta.
4. Wedangan (Wedang Ronde, Wedang Uwuh dan Wedang Bajigur) yang berdekorasi landmark terkenal di Yogya di mana wedang-wedang tersebut bisa diperoleh. antara lain Alun-alun Utara, Alun-alun Selatan dan Imogiri.
5. Kopinesia, yaitu perpaduan cokelat dengan isian biji kopi Arabica yang diambil dari berbagai daerah penghasil kopi di Indonesia seperti Gayo Aceh, Merapi Jogja, Kintamani Bali, Bajawa Flores, Kalosi Toraja dan Wamena Papua. Lini rasa Kopinesia didekorasi dengan ilustrasi tarian daerah dari mana kopi tersebut berasal.

Untuk melengkapi ilustrasi cerita tentang Indonesia, pada bagian belakang kemasan cokelatnnya selalu dijelaskan tentang arti setiap ilustrasi yang ditulis ke dalam dua bahasa: Indonesia dan Inggris. Nilai pembeda inilah yang menarik minat para pelancong yang datang ke Kota Gudeg untuk mencicipi lezatnya Cokelat nDalem. Gerai Cokelat nDalem di Yogya saat ini berada di Jl.Bhayangkara No. 23, Yogyakarta, dan juga bisa didapatkan di belasan toko cenderamata di kota ini. Di luar Yogya, ada di KemChick’s Pasific Place, Jakarta.

4.2 Data Tanggapan Konsumen

Pada data tanggapan konsume ini melihat hasil keusioner yang telah disebarakan di coklat nDalem dan pesaingnya (cokelat monggo dan coklat joyo) sebanyak 50 kuesioner dan setelahnya akan di peroses dalam pengolahan data. Ada pun butir kuesioner yang disebarakan adalah:

- a. Apakah kualitas produk (cokelat nDalem, coklat monggo, coklat joyo) menarik minat konsumen untuk membeli.
- b. Apakah konsep dengan mengusung rasa coklat traditional menarik minat konsumen untuk mengunjungi gerai (cokelat nDalem, coklat monggo, coklat joyo).
- c. Apakah konsumen menyukai (cokelat nDalem, coklat monggo, coklat joyo) yang menawarkan produk coklat dengan rasa beragam.
- d. Apakah kualitas pelayanan (cokelat nDalem, coklat monggo, coklat joyo) yang mendorong minat konsumen untuk kembali membeli produk.
- e. Apakah (cokelat nDalem, coklat monggo, coklat joyo) menawarkan harga yang terjangkau di banding harga pesaingnya.
- f. Apakah desain packing (cokelat nDalem, coklat monggo, coklat joyo) yang menarik minat konsumen untuk membeli.
- g. Apakah promosi media massa dan brosur yang membuat konsumen untuk membeli produk (cokelat nDalem, coklat monggo, coklat joyo).
- h. Apakah selera konsumen mempengaruhi keputusan untuk membeli produk (cokelat nDalem, coklat monggo, coklat joyo).

Dalam penyusunan kuesioner penelitian ini di pakai delapan variabel adalah sebagai berikut :

X_1 : kualitas produk coklat

X_2 : konsep rasa coklat traditional

X_3 : rasa yang beragam

X_4 : kualitas pelayanan

X_5 : harga terjangkau di banding harga pesaing

X_6 : packing yang unik

X_7 : promosi media massa dan brosur

X_8 : selera yang mempengaruhi membeli coklat

4.3 Pengolahan Hasil Data

Pada pengolahan data dilakukan uji kecukupan data, uji validitas, dan uji reliabilitas terhadap tiap butir-butir atribut dan dilanjutkan dengan pengujian pertanyaan pada kuesioner menggunakan pendekatan metode *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat* (SWOT).

4.3.1 Uji Kecukupan Data

Kuesioner disebarkan ke konsumen tiga perusahaan coklat dengan jumlah kuesioner 80 kuesioner. Perhitungan menggunakan tingkat kepercayaan 90% dan tingkat ketelitian (α) 10% = 0,1 ; $\alpha/2 = 0,05$; $Z \alpha/2 = 1,645$ (lihat tabel) dengan perhitungan rumus sebagai berikut :

$$n' = p (1 - p) \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right)^2 \dots\dots\dots(4.1)$$

Dimana :

n' : ukuran sampel

p : Proporsi sebenarnya dari populasi

SE : Sampling eror (kesalahan sampling)

$Z_{\alpha/2}$: Faktor tingkat Keyakinan

n : sampel yang akan diambil

1. Cokelat nDalem

Dari 80 kuesioner yang disebarakan pada responden, hanya 78 kuesioner yang kembali atau dalam keadaan baik dan 2 kuesioner cacat atau tidak sah.

$$p = \left(\frac{78-2}{78}\right) = 0,97$$

Harga maksimal $f(p)$ adalah $p(1-p) = 0,97 (1-0,97) = 0,0291$ sehingga besarnya sampel jika mengandung tingkat kepercayaan 90% dan kesalahan yang terjadi tidak lebih dari 10% adalah :

$$n' = p (1 - p) \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{SE}\right)^2$$

$$n' = 0,97 (1-0,97) \left(\frac{1,645}{0,1}\right)^2$$

$$n' = 7,87$$

2. Cokelat monggo

Dari 80 kuesioner yang disebarakan pada responden, hanya 75 kuesioner yang kembali atau dalam keadaan baik dan 5 kuesioner cacat atau tidak sah.

$$p = \left(\frac{75-5}{75}\right) = 0,93$$

Harga maksimal $f(p)$ adalah $p(1-p) = 0,93 (1-0,93) = 0,0651$ sehingga besarnya sampel jika mengandung tingkat kepercayaan 90% dan kesalahan yang terjadi tidak lebih dari 10% adalah :

$$n' = p (1 - p) \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{SE}\right)^2$$

$$n' = 0,93 (1-0,93) \left(\frac{1,645}{0,1}\right)^2$$

$$n' = 17,61$$

3. Cokelat Joyo

Dari 80 kuesioner yang disebarakan pada responden, hanya 73 kuesioner yang kembali atau dalam keadaan baik dan 7 kuesioner cacat atau tidak sah.

$$p = \left(\frac{73-7}{73}\right) = 0,90$$

Harga maksimal $f(p)$ adalah $p(1-p) = 0,90 (1-0,90) = 0,09$ sehingga besarnya sampel jika mengandung tingkat kepercayaan 90% dan kesalahan yang terjadi tidak lebih dari 10% adalah :

$$n' = p (1 - p) \left(\frac{Z\alpha/2}{SE}\right)^2$$

$$n' = 0,90 (1-0,90) \left(\frac{1,645}{0,1}\right)^2$$

$$n' = 24,35$$

karena sampel dari ketiga perusahaan akan dilkakukan perbandingan, sampel yang diambil dari perusahaan harus sama, maka dalam penelitian ini kuesioner yang akan digunakan sebagai sampel adalah sampel terkecil dari tiga perusahaan di atas yaitu $n = 73$ sampel. Syarat kecukupan data = $n > n'$

1. Cokelat nDalem : $n (73) > n' (7,87)$, maka data mencukupi
2. Cokelat Monggo : $n (73) > n' (17,61)$, maka data mencukupi
3. Cokelat Joyo : $n (73) > n' (24,35)$, maka data mencukupi

4.3.2 Uji Validitas

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan bantuan *software SPSS* versi 16 for windows. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan 73 hasil kuesioner yang sah. Berikut ini langkah-langkah dalam menguji validitas data :

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 = Butir kuesioner tidak valid

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Untuk harga r_{tabel} dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dan kebebasan (df) = n-2 dimana dalam penelitian ini adalah $df = 73-2 = 71$, maka nilai $r_{tabel} = 0,235$

3. Mencari r_{hitung}

Nilai r_{hitung} dapat diperoleh setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan *software SPSS* versi 16 for windows. Nilai r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *output* SPSS versi 16 pada nilai *correlation-total*. Hasil perhitungan (*output* SPSS versi 16) dan status atribut dapat dilihat pada tabel di bawah penjelasan.

4. Membandingkan besar nilai r_{tabel} dengan r_{hitung}

Jika r_{hitung} bernilai positif, serta $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima.

Jika r_{hitung} bernilai positif, serta $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak.

Jika r_{hitung} bernilai negatif, serta $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 diterima.

5. Membuat kesimpulan

Karena nilai r_{hitung} yang didapatkan dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 16 berniali positif terhadap semua butir pernyataan, serta $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima yang artinya butir pernyataan valid sehingga butir kuesioner mampu mencapai pengukuran yang dikehendaki dengan tepat. Untuk melihat r_{hitung} dari semua butir pernyataan yang telah di olah dengan menggunakan *software SPSS* versi 16 for windows dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Cokelat nDalem

Butir	r hitung	r tabel	Kesimpulan	Arti	Keterangan
X ₁	0,406	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₂	0,570	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₃	0,363	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₄	0,503	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₅	0,422	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₆	0,485	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₇	0,479	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₈	0,643	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Cokelat Monggo

Butir	r hitung	r tabel	Kesimpulan	Arti	Keterangan
X ₁	0,516	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₂	0,427	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₃	0,326	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₄	0,513	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₅	0,354	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₆	0,527	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₇	0,572	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₈	0,754	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Cokelat Joyo

Butir	r hitung	r tabel	Kesimpulan	Arti	Keterangan
X ₁	0,693	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₂	0,535	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₃	0,573	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₄	0,401	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₅	0,601	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₆	0,574	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan

Butir	r _{hitung}	r _{tabel}	Kesimpulan	Arti	Keterangan
X ₇	0,799	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan
X ₈	0,747	0,235	H ₀ di terima	Valid	Dapat digunakan

4.3.3 Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan *software SPSS* versi 16 for windows. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis

H₀ = Butir kuesioner reliable.

H₁ = Butir kuesioner tidak reliable.

2. Menentukan nilai r_{hitung}

Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dan kebebasan (df) = n-2, dimana dalam penelitian ini nilai df = 73 – 2 = 71. Maka nilai r_{tabel} = 0,235.

Mencari r_{hasil}

Dengan menggunakan *software SPSS 16 for windows* didapatkan hasil perhitungan nilai r_{Cronbach's Alpha} dapat dilihat pada nilai *Cronbach's Alpha Output*.

3. Membandingkan nilai r_{tabel} dengan nilai r_{Cronbach's Alpha}. Dasar dalam pengambilan keputusan tersebut adalah :

- a. Jika r_{Cronbach's Alpha} positif dan r_{Cronbach's Alpha} > r_{tabel}, maka atribut tersebut reliable.
- b. Jika r_{Cronbach's Alpha} positif dan r_{Cronbach's Alpha} < r_{tabel}, maka atribut tersebut tidak reliable.

4. Membuat keputusan

Karena r_{Cronbach's Alpha} positif dan r_{Cronbach's Alpha} > r_{tabel}, maka butir-butir kuesioner reliable. Hal ini berarti bahwa butir pernyataan melitinkan kestabilan dan kemantapan berapa kalipun butir pertanyaan diberikan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban

responden untuk butir pernyataan tersebut. Hasil $r_{Cronbach's\ Alpha}$ dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4 *Cronbach's Alphasentase*

Perusahaan	<i>Cronbach's Alphas</i>	r_{tabel}	Keterangan
Cokelat nDalem	0,534	0,235	Reliabel
Cokelat Monggo	0,577	0,235	Reliabel
Cokelat Joyo	0,767	0,235	Reliabel

Nilai realibilitas statistik diatas untuk masing-masing perusahaan sudah lebih besar dari nilai r_{tabel} dengan $n = 73$, taraf $(\alpha) = 0,05$ yaitu 0,235. Maka hasil data dapat dikatakan memiliki nilai realibilitas yang baik, atau dapat dikatakan hasil kuesioner dapat dipercaya.

4.3.4 Perhitungan Nilai Indeks

Pada penelitian ini perhitungan nilai indeks bertujuan untuk melihat nilai dari keusioner yang telah diisi responden, dengan hasil persentasenya akan digunakan sebagai nilai yang ditampilkan dalam bentuk kanvas strategi.

Nilai Indeks dari fakror yang mempertimbangkan dapat ditentukan dengan rumus :

$$Nilai\ indeks = \frac{(\sum SSx5) + (\sum Sx4) + (\sum CSx3) + (\sum TSx2) + (\sum STSx1)}{5} \dots\dots\dots(4.2)$$

KETERANGAN : $\sum SS \times 5$ = jumlah responden yang memilih jawaban “SS” dikali nilai bobot 5.

Setelah nilai indeks tiap faktor diketahui, maka selanjutnya dihitung persentase dari nilai indeks tiap faktor, rumusnya adalah sebagai berikut :

$$\% \text{ Nilai indeks tiap faktor} = \frac{\text{nilai indeks}}{\text{maksimal nilai indeks}} \times 100\%$$

$$\text{Maksimal nilai Indeks} = \frac{\text{jumlah sampel} \times \text{bobot terbesar}}{5} = \frac{73 \times 5}{5} = 73$$

Tabel 4.5 Hasil Jawaban Responden dan Nilai Indeks Cokelat nDalem

Faktor yang dipertimbangkan	Frekuensi Responden					Nilai Indeks	Persentase (%)
	SS	S	CS	TS	STS		
X ₁	8	35	25	5	0	53	72,60
X ₂	15	29	26	3	0	55	75,34
X ₃	14	41	18	0	0	57,6	78,90
X ₄	2	25	41	5	0	48,6	66,58
X ₅	4	23	35	11	0	47,8	65,48
X ₆	12	38	20	3	0	55,6	76,16
X ₇	3	25	35	10	0	48	65,75
X ₈	13	34	24	2	0	55,4	75,89
Total	71	250	224	39	0		

Tabel 4.6 Hasil Jawaban Responden dan Nilai Indeks Cokelat Monggo

Faktor yang dipertimbangkan	Frekuensi Responden					Nilai Indeks	Persentase (%)
	SS	S	CS	TS	STS		
X ₁	6	47	20	0	0	55,6	76,16
X ₂	3	34	34	2	0	51,4	70,41
X ₃	17	43	13	0	0	59,2	81,10
X ₄	8	35	28	2	0	53,6	73,42

Faktor yang dipertimbangkan	Frekuensi Responden					Nilai Indeks	Persentase (%)
	SS	S	CS	TS	STS		
X ₅	3	23	33	14	0	46,8	64,11
X ₆	11	27	31	4	0	52,8	72,33
X ₇	5	32	27	9	0	50,4	69,04
X ₈	8	20	31	14	0	48,2	66,03
Total	61	261	217	45	0		

Tabel 4.7 Hasil Jawaban Responden dan Nilai Indeks Cokelat Joyo

Faktor yang dipertimbangkan	Frekuensi Responden					Nilai Indeks	Persentase (%)
	SS	S	CS	TS	STS		
X ₁	1	21	40	11	0	46,2	63,29
X ₂	5	25	34	9	0	49	67,12
X ₃	4	18	38	13	0	46,4	63,56
X ₄	1	25	37	9	1	47	64,38
X ₅	1	16	37	19	0	43,6	59,73
X ₆	2	15	31	23	2	42,2	57,81
X ₇	4	15	33	21	0	44,2	60,55
X ₈	2	27	28	16	0	46,8	64,11
Total	20	162	278	121	3		

4.3.5 Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)

Penjelasan Matrik Evaluasi Faktor Internal :

1. Faktor-faktor strategy internal berupa kekuatan (*Strengts*) dan kelemahan (*Weakness*) didapat dengan cara melihat kondisi sebenarnya masing-masing perusahaan.
2. Pembobotan dimulai dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,00 (sangat penting). Faktor yang dapat memberikan pengaruh besar bagi perusahaan diberi bobot tinggi
3. Rating menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab faktor-faktor yang ada. Pemberian nilai rating dimulai dari rating 4 yang mewakili superior atau unggul, 3 mewakili di atas rata-rata, rating 2 mewakili rata-rata hingga 1 mewakili buruk.

Tabel 4.8 IFAS Cokelat nDalem

Faktor-faktor Strategy Internal	Skor	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan (<i>strenghts</i>)				
a. Memiliki konsep traditional sebagai produk yang berciri khas indonesia	5	1	4	4
b. Lokasi gerai yang strategis	4,8	0,96	3	2,88
c. Produk dengan varian rasa rempah-rempah	4,3	0,86	4	3,44
d. Memiliki SDM yang berpengalaman	4,6	0,92	3	2,76
e. Harga yang terjangkau	4,7	0,94	3	2,82
Total				15,9
Kelemahan (<i>weakness</i>)				
a. Relasi atau kerjasama dengan retail dan tempat usaha pusat oleh-oleh yang masih kurang	1	0,33	3	0,99
b. Sulit memperoleh bahan baku yang berkualitas	1,4	0,46	3	1,38
c. Melakukan promosi produk yang masih kurang	1,3	0,43	3	1,29
Total				3,66

4.3.6 Eksternal Factor Analysis Strategy (EFAS)

Penjelasan Matrik Evaluasi Faktor Eksternal :

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

Tabel 4.9 EFAS Cokelat nDalem

Faktor-faktor Strategy Eksternal	Skor	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang (<i>opportunity</i>)				
a. Tingkat permintaan terhadap cokelat dipasaran yang meningkat	4,2	1,4	4	5,6
b. Perkembangan industri cokelat yang semakin pesat	4,6	1,53	3	4,59
c. Trend dikalangan remaja terhadap produk cokelat	4,6	1,53	3	4,59
Total				14,78
Ancaman (<i>threat</i>)				
a. Munculnya Kompetitor yang mengusung konsep rasa sama	2,2	0,73	3	2,19
b. Semakin banyak inovasi yang dilakukan oleh pesaing	2,3	0,76	2	1,52
c. Harga bahan baku yang semakin meningkat	2,1	0,7	2	1,4
Total				5,11

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Data Hasil Kuesioner

5.1.1 Uji Kecukupan Data

Berdasarkan perhitungan Uji Kecukupan Data yang terdapat pada pengolahan data dengan tingkat kepercayaan 90% dan sampling error 10%, didapat jumlah data (sampel) minimal yaitu 8 data. Dengan pengambilan data sebanyak 73 kuesioner yang dianggap sudah cukup mewakili sebagai sampel dari suatu populasi karena data minimal yang dibutuhkan hanya 8.

5.1.2 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *Software SPSS Versi 16 For windows*. Hasil yang didapatkan nilai r_{hitung} lebih besar dari pada nilai r_{tabel} untuk semua atribut. Ini berarti atribut-atribut kuesioner telah mampu mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan atribut tersebut.

5.1.3 Uji Reliabilitas

Hasil perhitungan $r_{Cronbach's\ Alpha}$ pada *software SPSS versi 16 for windows* dapat dilihat pada tabel 4.7 Yang mana nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,235 (r_{tabel}) sehingga kuesioner dinyatakan mempunyai reliabilitas yang baik. Atribut-atribut kuesioner dapat menunjukkan kemantapan atau kestabilan hasil pengamatan bila diukur dengan atribut-atribut tersebut dan berapa kalipun atribut-atribut pertanyaan dalam kuesioner ditanyakan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut tersebut.

5.2 Analisa Matriks *IFAS*

Kekuatan (*Strength*) Cokelat nDalem adalah :

- a. Memiliki konsep traditional sebagai produk yang berciri khas indonesia
- b. Lokasi gerai yang strategis
- c. Produk dengan varian rasa rempah-rempah
- d. Memiliki SDM yang berpengalaman
- e. Harga yang terjangkau

Kelemahan (*Weakness*) Cokelat nDalem adalah :

- a. Relasi atau kerjasama dengan retail dan tempat usaha pusat oleh-oleh yang masih kurang
- b. Sulit memperoleh bahan baku yang berkualitas
- c. Melakukan promosi produk yang masih kurang

5.3 Analisa Matrik *EFAS*

Peluang (*Opportunity*) yang dapat dimanfaatkan dengan maksimal oleh Cokelat nDalem antara lain :

- a. Tingkat permintaan terhadap cokelat dipasaran yang meningkat
- b. Perkembangan industri cokelat yang semakin pesat
- c. Trend dikalangan remaja terhadap produk cokelat

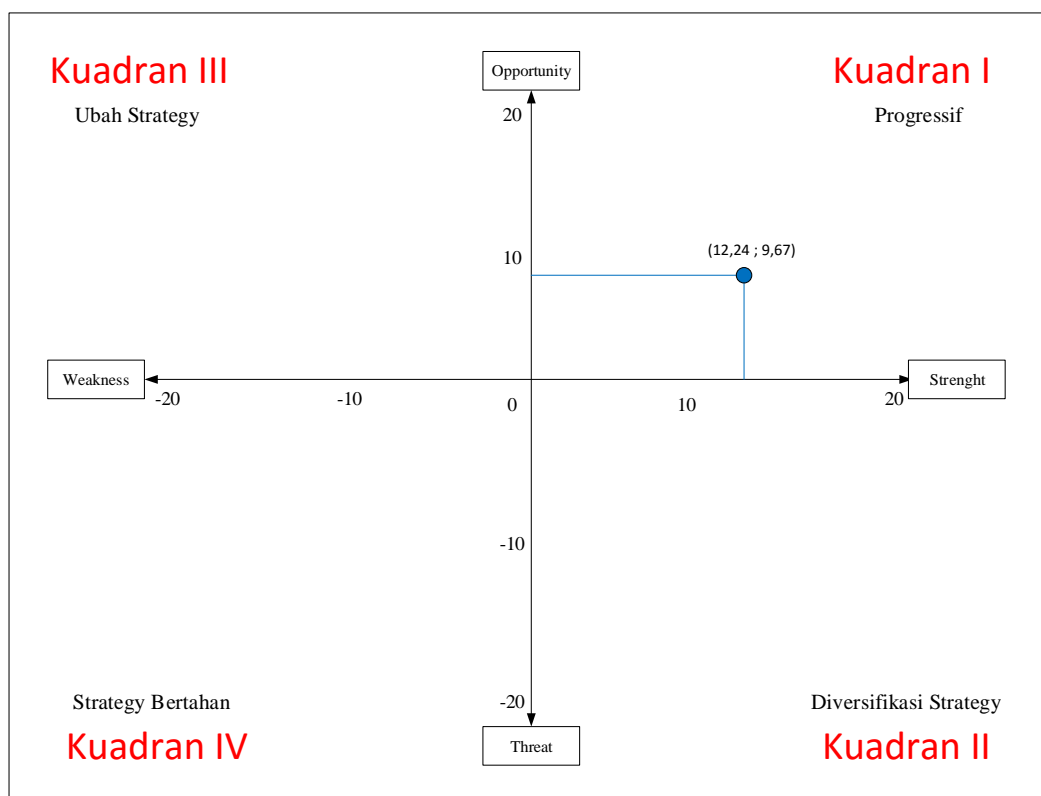
Ancaman (*Threat*) yang harus diwaspadai oleh Cokelat nDalem antara lain :

- a. Munculnya Kompetitor yang mengusung konsep rasa sama
- b. Semakin banyak inovasi yang dilakukan oleh pesaing
- c. Harga bahan baku yang semakin meningkat

5.4 Analisa SWOT

Pada hasil perhitungan *SWOT* (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*) menunjukkan bahwa *internal* (kekuatan dan kelemahan), dimana total dari nilai (bobot x rating) kekuatan adalah 15,9 dan total dari nilai (bobot x rating) kelemahan adalah 3,66, dapat dihasilkan bahwa positif 12,24 yang artinya kekuatan yang dimiliki Cokelat nDalem masih lebih banyak dibanding kelemahan yang ada. Sedangkan *eksternal* (peluang dan ancaman), dimana total dari nilai (bobot x rating) peluang adalah 14,78 dan total dari nilai (bobot x rating) ancaman nya adalah 5,11, dapat dihasilkan bahwa positif 9,67 yang artinya memberikan peluang yang sangat baik bagi Cokelat nDalem dalam mengembangkan usahanya.

Berdasarkan nilai analisa *internal* dan *eksternal* tersebut, maka untuk melihat posisi perusahaan digunakan diagram *SWOT*. Hasil dari perhitungan *SWOT* menunjukkan bahwa posisi perusahaan pada kuadran 1.



Gambar 5.1 **Kuadran SWOT**

Dari gambar kuadran *SWOT* diatas, strategi yang dilakukan cokelat nDalem berada pada kuadran 1. Dimana kuadran ini merupakan posisi yang terbaik, karena lembaga berada pada daerah yang “kuat” dan “berpeluang”. Strategi yang harus diterapkan pada posisi ini adalah kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*), atau dapat disebut dengan strategi “progresif”. Strategi yang menghubungkan antara S dan O dibuat berdasarkan jalan pikiran yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya. **Progresif** artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

5.5 Formulasi Strategi *SWOT*

Tabel 5.1 Matriks *SWOT* Cokelat nDalem

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Strength</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p> <p style="text-align: center;">Opportunity</p>	<p>a. Memiliki konsep traditional sebagai produk yang berciri khas indonesia.</p> <p>b. Lokasi gerai yang strategis.</p> <p>c. Produk dengan varian rasa rempah-rempah.</p> <p>d. Memiliki SDM yang berpengalaman.</p> <p>e. Harga yang terjangkau.</p>	<p style="text-align: center;">Weakness</p> <p>a. Relasi atau kerjasama dengan retail dan tempat usaha pusat oleh-oleh yang masih kurang.</p> <p>b. Sulit memperoleh bahan baku yang berkualitas.</p> <p>c. Melakukan promosi produk yang masih kurang.</p>
	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <p>a. Meningkatkan pelayanan kepada</p>	<p style="text-align: center;">Strategi WO</p> <p>a. Memperluas jangkauan pemasaran ke luar</p>
<p>a. Tingkat permintaan terhadap coklat</p>		

<p>dipasaran yang meningkat.</p> <p>b. Perkembangan industri coklat yang semakin pesat.</p> <p>c. Trend dikalangan remaja terhadap produk coklat.</p>	<p>konsumen untuk menjaga kepercayaan konsumen.</p> <p>b. Meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan permintaan.</p> <p>c. Menyesuaikan harga produk agar dapat bersaing dengan harga pesaing.</p> <p>d. Menambahkan varian rasa dengan melihat keinginan konsumen saat ini.</p> <p>e. Mensejahterakan dan lebih peduli kepada para pekerja.</p>	<p>daerah untuk meningkatkan permintaan pasar.</p> <p>b. Melakukan promosi yang kreatif dalam pemasaran produk.</p> <p>c. Memperluas jaringan agar mendapatkan bahan baku yang berkualitas.</p> <p>d. Meningkatkan kualitas bahan baku yang lebih baik agar produk lebih diminati pasar.</p>
<p>Threat</p> <p>a. Munculnya Kompetitor yang mengusung konsep rasa sama</p> <p>b. Semakin banyak inovasi yang dilakukan oleh pesaing</p> <p>c. Harga bahan baku yang semakin meningkat</p>	<p>Strategi ST</p> <p>a. Melakukan inovasi produk dan kreatif dalam mengembangkan atau menciptakan produk yang inovatif dan kreatif.</p> <p>b. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas rasa produk.</p> <p>c. Selalu berusaha mempertahankan kestabilan harga jual produk.</p>	<p>Strategi WT</p> <p>a. Meningkatkan mutu produk dengan menggunakan mesin produksi yang canggih, efisien, dan efektif.</p> <p>b. Meminimalisir biaya bahan baku produksi.</p> <p>c. Selalu melihat dan mendengarkan keinginan konsumen yang sesuai dengan perkembangan <i>trend</i>.</p>

5.6 Penerapan *Blue Ocean Strategy (BOS)*

Dalam penerapan *Blue Ocean Strategy*, selain menentukan target pasar (*new market*) yang akan dilakukan strategi baru, maka yang harus ditentukan juga adalah inovasi dari produk perusahaan untuk mengaplikasikan BOS (*Blue Ocean Strategy*). Selama ini para perusahaan coklat berhati-hati dalam suatu menginovasi produk mereka yang belum di kenal konsumen.

Kotler dan Armstrong (2007:233) berpendapat bahwa lima karakteristik sangatlah penting dalam mempengaruhi tingkat pengadopsian inovasi, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Keunggulan relatif adalah tingkat yang menunjukkan keunggulan inovasi terhadap produk yang telah ada.
2. Kompatibilitas adalah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai dan pengalaman calon konsumen.
3. Kompleksitas adalah tingkat kesulitan inovasi untuk dimengerti atau digunakan.
4. Divisibilitas adalah tingkat inovasi dapat dicoba sedikit demi sedikit.
5. Komunikabilitas adalah tingkat kemampuan hasil penggunaan inovasi dapat diobservasikan atau dijelaskan kepada orang lain.

Inovasi produk merupakan hal yang perlu mendapatkan perhatian utama dari perusahaan, setiap perusahaan harus memilih tingkat yang dilakukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan harus menciptakan inovasi yang akan membantu/ menunjang usaha untuk meningkatkan atau mempertahankan posisi produk itu dalam pasar sasarnya. Inovasi merupakan suatu alat utama untuk mencapai posisi produk tertentu dalam melaksanakan fungsi yang diharapkan.

Dilihat dari sisi positif bisnis, ini merupakan target perusahaan yang dibisa dimanfaatkan dalam menciptakan ruang pasar tanpa pesaing. Melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy (BOS)* maka inovasi produk sangat lah penting dalam menciptakan suatu yang belum ada untuk menciptakan strategi baru yang diterapkan perusahaan. Langkah-langkah yang akan dilakukan untuk menciptakan *Blue Ocean Strategy (BOS)* pada penelitian ini adalah :

1. Membuat kanvas strategi awal yang membandingkan cokelat nDalem dengan cokelat monggo dan cokelat joyo yang menggunakan data kuesioner.
2. Melakukan penerapan kerangka kerja empat langkah terhadap kanvas strategi awal (skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan dengan input data dari hasil penerapan kerangka kerja empat langkah).
3. Membuat kanvas strategi baru melalui hasil skema diatas.
4. Membandingkan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi.

5.6.1 Kanvas Strategi Awal

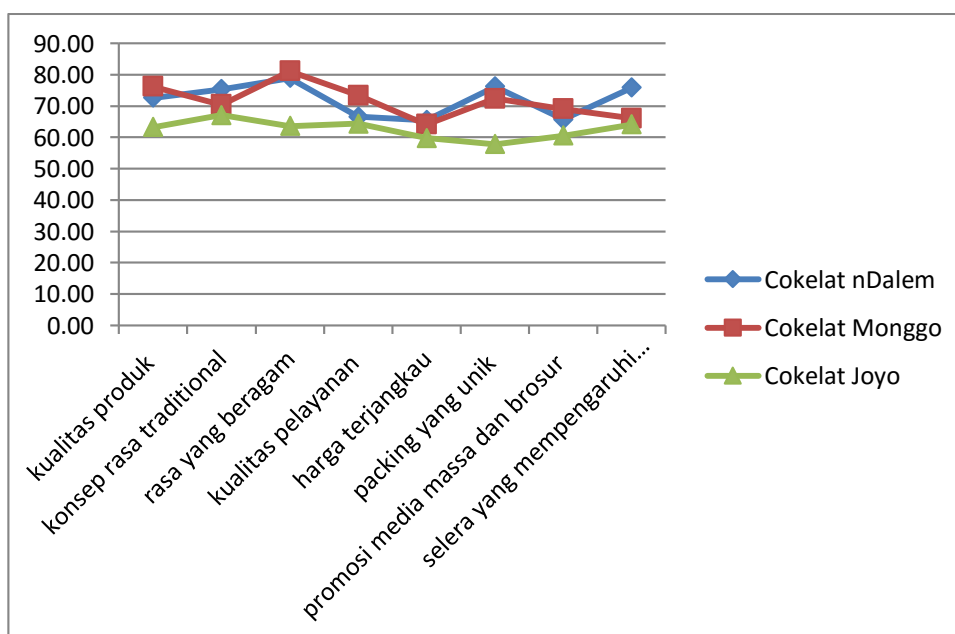
Data hasil kuesioner yang dibutuhkan untuk membuat kanvas strategi awal ditampilkan pada tabel 5.2 dibawah ini :

Tabel 5.2 Perbandingan Nilai Indeks Hasil Kuesioner

No	Atribut	Presentase indeks (%)		
		Cokelat nDalem	Cokelat Monggo	Cokelat Joyo
1	Perbandingan kualitas produk cokelat yang menarik untuk membeli.	72,60	76,16	63,28
2	Perbandingan konsep rasa cokelat traditional untuk membeli produk.	75,34	70,41	67,12
3	Perbandingan menawarkan produk cokelat dengan rasa beragam.	78,90	81,10	63,56
4	Perbandingan Kualitas pelayanan yang mendorong minat untuk kembali untuk membeli produk.	66,58	73,42	64,38
5	Perbandingan harga yang terjangkau di banding harga pesaingnya	65,48	64,11	59,72
6	Perbandingan Desain packing produk yang menarik minat untuk membeli	76,16	72,33	57,80

No	Atribut	Presentase indeks (%)		
		Cokelat nDalem	Cokelat Monggo	Cokelat Joyo
7	Perbandingan Promosi media massa dan brosur yang membuat anda untuk membeli produk	65,75	69,04	60,54
8	Perbandingan Selera yang mempengaruhi keputusan untuk membeli produk	75,89	66,03	64,10

Dari data tabel 5.2 Dapat ditampilkan bentuk kanvas strategi awal pada gambar di bawah ini.



Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal

Dari gambar 5.2 tersebut terlihat bahwa ada beberapa atribut produk cokelat nDalem yang lebih unggul dari pesaingnya yaitu cokelat monggo dan cokelat joyo. Terlihat bahwa semua atribut produk cokelat ndalem lebih unggul dari pada produk

cokelat joyo. Sedangkan untuk beberapa atribut produk cokelat nDalem bersaing dengan produk cokelat monggo untuk menjadi atribut unggulan pada industri cokelat. Pada atribut 1,3,4 dan 7 cokelat monggo lebih unggul, tetapi pada atribut 2,5,6 dan 8 cokelat nDalem lebih unggul dari pesaingnya yaitu cokelat monggo.

5.6.2 Penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah

5.6.2.1 Faktor Yang Dihapuskan

- Dengan melihat dan menganalisa hasil kurva kanvas strategi, maka tidak ada faktor atau indikator yang dihapuskan dalam persaingan penjualan cokelat. Karena semua indikator dalam persaingan tersebut memiliki peranan yang penting dalam melakukan strategi penjualan cokelat.

5.6.2.2 Faktor Yang Dikurangi

- Dengan melihat dan menganalisa hasil kurva kanvas strategi, maka tidak ada faktor atau indikator yang dikurangi dalam persaingan penjualan cokelat. Karena semua indikator dalam persaingan tersebut memiliki peranan yang penting dalam melakukan strategi penjualan cokelat.

5.6.2.3 Faktor Yang Ditingkatkan

- Kualitas produk cokelat
Kualitas pada produk cokelat nDalem hingga kini masih dapat dikatakan baik, dimana pada produk masih terdapat beberapa rasa yang belum baik. Namun agar strategi baru dapat berjalan dengan baik maka kualitas rasa pun harus ditingkatkan dengan bahan-bahan yang memiliki kualitas unggul dan baik.
- Rasa yang beragam
Hal ini perlu ditingkatkan, karena berdasarkan konsep yang diusung oleh cokelat nDalem adalah keindonesiaan. Saat ini hanya beberapa lini rasa saja yang diangkat cokelat nDalem dalam mengimplementasikan konsepnya. Berarti cokelat nDalem harus dapat menggali dan mencari rasa apa saja yang melekat pada budaya indonesia yang dapat di implementasikan dalam bentuk rasa cokelat untuk sebagai penunjang strategi baru.

- Kualitas pelayanan
Pelayanan yang dilakukan oleh cokelat nDalem menurut peneliti masih dalam kategori standart. Oleh karena itu cokelat nDalem sebaiknya meningkatkan pelayanan dengan melakukan berkomunikasi yang baik dengan konsumen, serta tetap memberlakukan senyum dan sapa kepada konsumen yang datang ke grai.
- Promosi media massa dan brosur produk cokelat
Dengan kemajuan teknologi dan modern seperti saat ini promosi melalui media massa dan brosur harus lah inovatif serta lebih baik lagi. Dengan adanya perkembangan itu perusahaan dituntut untuk gencar dalam melakukan promosi melalui media-media yang lebih canggih contohnya seperti media sosial yang akhir-akhir ini sedang di gemari banyak orang.

5.6.2.4 Faktor Yang Diciptakan

- Melakukan inovasi pada rasa produk cokelat yang dapat menyehatkan tubuh seperti rasa cokelat herbal, contohnya dapat menyembuhkan beberapa penyakit ringan seperti masuk angin, batuk, pusing, dan lain-lainnya. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus menciptakan produk yang dimana dapat bermanfaat lebih bagi penikmat cokelat itu sendiri dan di tambah didalamnya terdapat unsur yang dapat menyehatkan tubuh. Inovasi produk ini tentunya akan membuat persaingan yang tidak relevan dengan pesaing dalam persaingan penjualan produk sebelumnya.
- Menciptakan cokelat eksklusif yang dimana terdapat produk dengan kualitas baik dan di packing dengan secara eksklusif. Sasaran atau segmen yang di tujukan adalah cokelat yang digunakan sebagai souvenir pada acara-acara formal seperti seminar, tamu kehormatan, maupun sebagai bingkisan dengan di balut suatu kesan yang mewah. Terobosan seperti ini lah yang dibutuhkan perusahaan dalam menentukan segmen mana saja yang belum dilirik pesaing sehingga persaingan penjualan produk dapat lebih baik lagi dari sebelumnya.

Ketika sebuah perusahaan menawarkan lompatan dalam nilai, perusahaan dengan cepat mendapatkan popularitas mereknya dan konsumen loyal dalam pasar. Hambatan dari perusahaan pesaing sangatlah besar untuk meniru strategi dalam

penentuan inovasi nilai. Hal ini dapat terlihat pada hambatan-hambatan dibawah ini (Kim dan Maubogne, 2007) :

1. Inovasi nilai tidak masuk akal bagi logika konvensional suatu perusahaan.
2. Strategi samudra biru bisa berkonflik dengan citra merk perusahaan lain.
3. Monopoli alamiah : pasar kerap tidak bisa mendukung pemain kedua.
4. Paten atau izin hukum menghalangi peniruan.
5. Volume tinggi menghasilkan keunggulan biaya yang cepat bagi sang inovator nilai, dan menyurutkan nyali pengekor untuk memasuki pasar.
6. Eksternalitas jaringan menghambat perusahaan untuk melakukan peniruan.
7. Peniruan kerap menuntut perubahan politik, operasional, dan kultural yang signifikan.
8. Perusahaan yang melakukan inovasi nilai mendapatkan popularitas dari mulut-mulut dan konsumen loyal yang cenderung menciutkan pengekor.

Di sisi lain keuntungan yang didapatkan perusahaan adalah menguasai seluruh pasar yang ada hingga *income* perusahaan tentunya akan semakin besar.

5.6.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Setelah melalui analisis penerapan kerangka kerja empat langkah, maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan semua sesuai dengan hasil kerangka kerja di atas. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan ditampilkan pada gambar dibawah ini :

Tabel 5.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Menghapuskan	Meningkatkan
-	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas produk coklat • Rasa yang beragam • Kualitas pelayanan • Promosi media massa dan brosur produk coklat

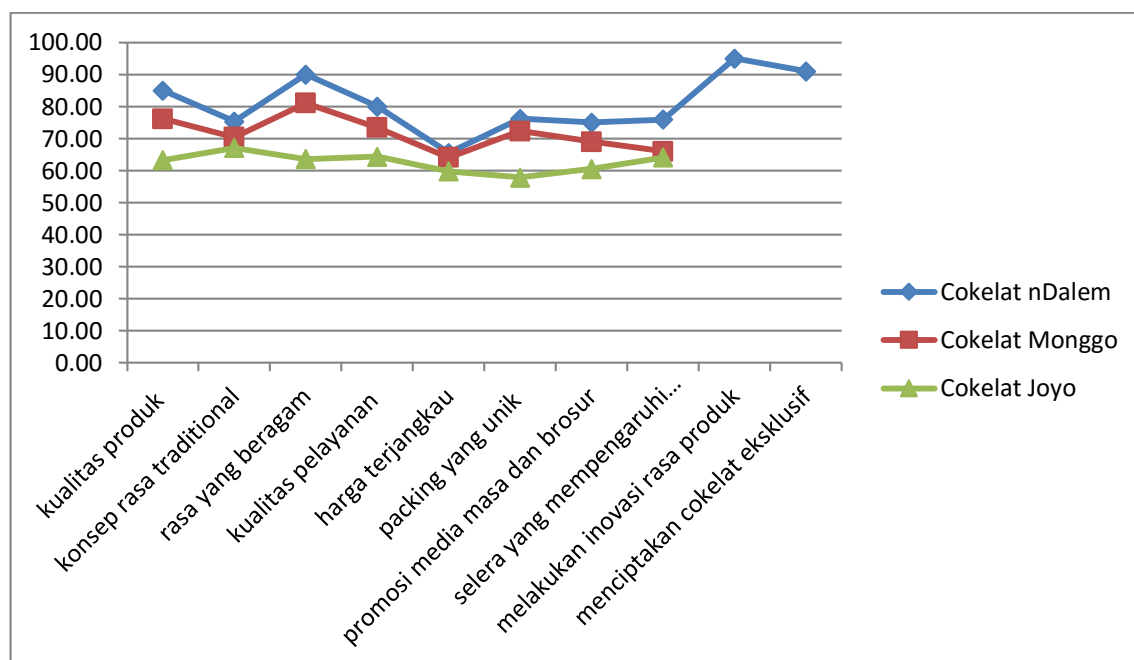
Mengurangi	Menciptakan
-	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan inovasi pada rasa produk • Menciptakan cokelat eksklusif

Sedangkan nilai indeks kuesioner faktor yang diciptakan untuk kanvas strategi yang baru ada pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.4 Nilai Indeks Kuesioner Faktor Yang Diciptakan

Faktor Yang Diciptakan	Setuju	Tidak	Presentase nilai indeks (%)
X ₉ (melakukan inovasi rasa produk)	27	3	95
X ₁₀ (menciptakan cokelat eksklusif)	25	5	91,66

5.6.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru Dengan Pesaing



Gambar 5.3 Perbandingan Kanvas Strategi Baru Dengan Pesaing

Keterangan :

X_1 : kualitas produk cokelat

X_2 : konsep rasa cokelat tradisional

X_3 : rasa yang beragam

X_4 : kualitas pelayanan

X_5 : harga terjangkau di banding harga pesaing

X_6 : packing yang unik

X_7 : promosi media massa dan brosur

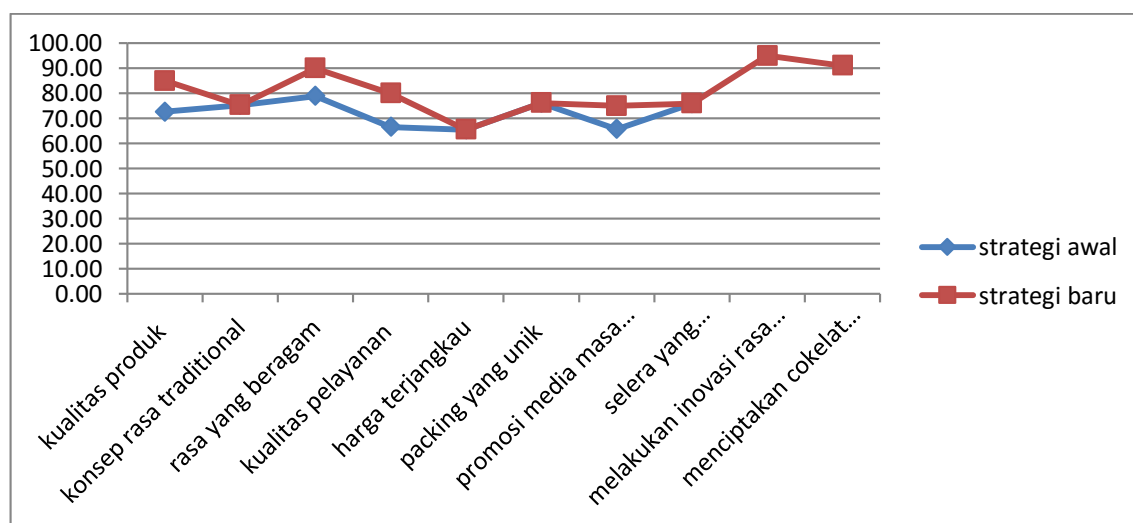
X_8 : selera yang mempengaruhi membeli cokelat

X_9 : melakukan inovasi rasa produk

X₁₀: menciptakan cokelat eksklusif

Dari gambar kanvas strategi terbaru dengan pesaing tersebut dapat dilihat bahwa sebagian atribut-atribut yang semula berada dibawah pesaing kini berada di atas pesaing utama ataupun sebaliknya. Ini karena cokelat nDalem melakukan perbaikan melalui skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu menguasai pasar dan menarik minat banyak konsumen untuk mendukung strategi baru. Ada empat atribut yang tidak dirubah yaitu konsep rasa cokelat traditional, harga terjangkau dibanding harga pesaing, packing yang unik dan selera yang mempengaruhi membeli cokelat. Karena perusahaan nantinya akan mempunyai produk baru yang belum dimiliki oleh pesaing manapun sehingga keempat atribut tersebut tidak mempunyai pengaruh terhadap pesaing. Disamping itu dapat dilihat juga terdapat dua faktor baru yang mendapat sambutan positif dari hasil kuesioner konsumen sehingga mempunyai indeks persentase yang tinggi.

5.6.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru



Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru

Keterangan :

X₁ : kualitas produk coklat

X₂ : konsep rasa coklat traditional

X₃ : rasa yang beragam

X₄ : kualitas pelayanan

X₅ : harga terjangkau di banding harga pesaing

X₆ : packing yang unik

X₇ : promosi media massa dan brosur

X₈ : selera yang mempengaruhi membeli coklat

X₉ : melakukan inovasi rasa produk

X₁₀: menciptakan coklat eksklusif

Dari gambar 5.4 Kanvas Strategi terbaru dengan Kanvas Strategi awal coklat nDalem tersebut dapat di lihat bahwa atribut-atribut mengalami perubahan yang cukup signifikan. Atribut-atribut yang mengalami perubahan bertujuan untuk mengalahkan pesaing untuk masing-masing strategi atribut itu sendiri. Sedangkan atribut yang tidak mengalami perubahan berarti posisi atribut tersebut masih tidak mengalami perubahan, yaitu konsep rasa coklat traditional, harga terjangkau dibanding harga pesaing, packing yang unik, dan selera yang mempengaruhi membeli coklat. Disamping itu juga dapat di lihat terdapat dua faktor baru yang mendapat sambutan positif dari hasil kuesioner konsumen sehingga mempunyai indeks persentase yang tinggi dalam Grafik Kanvas Strategi Baru.

Tabel 5.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru

No.	Atribut	Kerangka		
		Kerja Empat Langkah	Strategi awal	Strategi baru
1.	Kualitas produk	Ditingkatkan	Kualitas pada produk cokelat nDalem hingga kini masih dapat dikatakan baik. Tetapi terdapat beberapa citra rasa yang perlu di tingkatkan.	Dengan melihat kompetitor yang semakin banyak, maka akan diciptakan strategi baru dengan peningkatan kualitas produk. Hal ini dapat membuat keadaan pangsa pasar perusahaan lebih baik
2.	Konsep rasa cokelat tradisional	Tetap	Konsep rasa cokelat tradisional yang sudah melekat pada cokelat nDalem.	Konsep rasa cokelat tradisional yang sudah melekat pada cokelat nDalem sehingga tidak ada perubahan.
3.	Rasa yang beragam	Ditingkatkan	Rasa yang di tawarkan sekarang sudah memiliki rasa beragam yang baik, dengan memiliki 18 rasa dalam 5 lini rasa yaitu lini rasa klasik, lini rasa pedas, lini rasa rempah nesia, lini rasa wedangan, dan lini rasa kopinesia.	berdasarkan konsep yang diusung oleh cokelat nDalem adalah keindonesiaan. Berarti cokelat nDalem harus dapat menggali dan mencari rasa apa saja yang melekat pada budaya indonesia yang dapat di implementasikan dalam bentuk rasa cokelat untuk sebagai penunjang strategi baru.

No.	Atribut	Kerangka		
		Kerja Empat Langkah	Strategi awal	Strategi baru
4.	Kualitas pelayanan	Ditingkatkan	Pelayanan yang dilakukan oleh cokelat nDalem masih dalam kategori standart. Oleh karena itu cokelat nDalem sebaiknya meningkatkan pelayanan dengan melakukan berkomunikasi yang baik dengan konsumen.	Pelayanan bagi konsumen terus di tingkatkan dengan menambah dan memfasilitasi kemudahan konsumen dalam memesan produk melalui jarak jauh atau melalui internet.
5.	Harga	Tetap	Harga produk cokelat nDalem @Rp. 15.000 – Rp. 45.000	Harga produk cokelat nDalem tetap yaitu @Rp. 15.000 – Rp. 45.000
6.	Packing yang unik	Tetap	Desain pecking yang dilakukan cokelat nDalem sudah di kategorikan baik, pada bagian belakang kemasan cokelat selalu dijelaskan dan digambarkan tentang arti setiap ilustrasi dari mana asal lini rasa produk berasal.	Target segmentasi pasar cokelat nDalem salah satunya adalah wisatawan dengan kebanyakan adalah golongan remaja hingga dewasa, dimana mereka menyukai hal-hal yang unik. Maka pada desain packing produk cokelat nDalem ini tidak terdapt perubahan, karena pada packing tealah mengangkat beberapa cerita dan ilustrasi budaya

No.	Atribut	Kerangka Kerja Empat Langkah	Strategi awal	Strategi baru
				indonesia yang telah melekat pada produk.
7.	Promosi media massa dan brosur	Ditingkatkan	Promosi media massa dan brosur yang dilakukan cokelat nDalem masih kurang, dapat dilihat dari beberapa konsumen khususnya di yogyakarta masih terdapat konsumen yang tidak mengenali produk cokelat nDalem.	Dengan kemajuan teknologi dan modern seperti saat ini promosi melalui media massa dan brosur haruslah inovatif serta lebih baik lagi. Dengan adanya perkembangan itu perusahaan dituntut untuk gencar dalam melakukan promosi melalui media-media yang lebih canggih contohnya seperti media sosial yang akhir-akhir ini sedang di gemari banyak orang.
8.	Selera yang mempengaruhi membeli cokelat	Tetap	Selera konsumen dalam mempengaruhi pembelian cokelat nDalem sangat baik. Dapat dilihat dengan banyaknya konsumen yang menyukai dari produk cokelat nDalem.	Karena pada selera tidak terlalu berpengaruh dalam menentukan pembelian cokelat dan bukan menjadikan suatu kelemahan, maka pada selera yang mempengaruhi membeli cokelat tidak berubah dan tetap.

No.	Atribut	Kerangka Kerja Empat Langkah	Strategi awal	Strategi baru
9.	Melakukan inovasi rasa produk	Diciptakan	Produk yang ditawarkan sudah cukup memiliki rasa varian yang baik dan beragam. Tetapi ada satu lini rasa seperti rempah nesia yang perlu diberi inovasi agar dapat memunculkan khasiat dari bahan baku nya itu sendiri.	Melakukan inovasi pada rasa produk coklat yang dapat menyehatkan tubuh seperti rasa coklat herbal, contohnya dapat menyembuhkan beberapa penyakit ringan seperti masuk angin, batuk, pusing, dan lain-lainnya. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus menciptakan produk yang dimana dapat bermanfaat lebih bagi penikmat coklat itu sendiri dan di tambah didalamnya terdapat unsur yang dapat menyehatkan tubuh. Inovasi produk ini tentunya akan membuat persaingan yang tidak relevan dengan pesaing dalam persaingan penjualan produk sebelumnya.

No.	Atribut	Kerangka Kerja Empat Langkah	Strategi awal	Strategi baru
10.	Menciptakan cokelat eksklusif	Diciptakan	Cokelat nDalem hingga saat ini hanya menyediakan cokelat yang sasarannya ekonomi menengah kebawah dan berfokus sebagai produk oleh-oleh atau cokelat khas dari jogja.	Menciptakan cokelat eksklusif yang dimana terdapat produk dengan kualitas baik dan di packing dengan secara eksklusif. Sasaran atau segmen yang di tujukan adalah cokelat yang digunakan sebagai souvenir pada acara-acara formal seperti seminar, tamu kehormatan, maupun sebagai bingkisan dengan di balut suatu kesan yang mewah.

Berdasarkan tabel 5.5 perbandingan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru diatas maka dapat terlihat bahwa dalam konsep *Blue Ocean Strategy* (BOS) skema yang paling berpengaruh adalah atribut yang diciptakan. Atribut yang diciptakan dengan adanya inovasi nilai baru ini dapat menambah konsumen yang berminat terhadap produk perusahaan. Dari penjelasan atribut-atribut di atas maka dapat disimpulkan bahwa suatu inovasi baru dapat meningkatkan pembelian konsumen terhadap produk.

5.6.6 Analisa Tiga Faktor Pendukung *Blue Ocean Strategy* (BOS)

1. Fokus

Strategi akan semakin cemerlang untuk perkembangan perusahaan jika memiliki fokus yang jelas untuk mencapai tujuan perusahaan. Cokelat nDalem berfokus pada media promosi yang efektif dan efisien. Hal ini karena cokelat nDalem mempunyai target inovasi produk yang baru, yang mana melalui promosi yang gencar dan sasaran tepat dapat menciptakan *brand* dan *trend* baru yang besar sehingga dapat cepat mempengaruhi konsumen.

2. *Divergensi* / Gerak Jauh

Ketika strategi suatu perusahaan di bentuk secara tidak baik dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi itu akan kehilangan keunikannya. Maka dalam hal ini cokelat nDalem melakukan *divergensi* dari persaingan yang telah ada dengan melakukan strategi baru. Strategi yang dianggap gerak jauh adalah melakukan inovasi produk yang belum pernah diciptakan oleh para peasing sebelumnya sehingga bisa menciptakan pangsa produk baru yang masih *fresh*. *Divergensi* dapat dilihat pada atribut yang dikurangi yaitu promosi media massa dan brosur produk cokelat untuk mendukung strategi baru. Melakukan inovasi rasa produk yang baru bertujuan untuk memikat konsumen dalam meningkatkan penjualan cokelat. Serta dilakukannya menciptakan produk yang eksklusif yang menjadi suatu kekuatan perusahaan dalam memenangkan persaingan.

3. *Motto* Yang Memikat

Motto yang jelas dan memikat tentunya akan membuat sebuah strategi pengembangan menjadi lebih baik. *Motto* yang baik tidak hanya mampu menyampaikan pesan secara jelas, tetapi juga dapat mempromosikan produk yang dijual sehingga para konsumen tertarik untuk membelinya.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan sesuai dengan perumusan permasalahan pada penelitian kali ini, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki cokelat nDalem untuk memaksimalkan dan diminimalkan sebagai berikut :

Kekuatan (*Strength*) Cokelat nDalem adalah :

- a. Memiliki konsep tradisional sebagai produk yang berciri khas Indonesia
- b. Lokasi gerai yang strategis
- c. Produk dengan varian rasa rempah-rempah
- d. Memiliki SDM yang berpengalaman
- e. Harga yang terjangkau

Kelemahan (*Weakness*) Cokelat nDalem adalah :

- a. Relasi atau kerjasama dengan retail dan tempat usaha pusat oleh-oleh yang masih kurang
- b. Sulit memperoleh bahan baku yang berkualitas
- c. Melakukan promosi produk yang masih kurang

Peluang (*Opportunity*) yang dapat dimanfaatkan dengan maksimal oleh Cokelat nDalem antara lain :

- a. Tingkat permintaan terhadap cokelat dipasaran yang meningkat
- b. Perkembangan industri cokelat yang semakin pesat

- c. Trend dikalangan remaja terhadap produk coklat

Ancaman (*Threat*) yang harus diwaspadai oleh Cokelat nDalem antara lain :

- a. Munculnya Kompetitor yang mengusung konsep rasa sama
- b. Semakin banyak inovasi yang dilakukan oleh pesaing
- c. Harga bahan baku yang semakin meningkat

- 2. Setelah melalui analisis penerapan kerangka kerja empat langkah, maka Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan dalam menciptakan samudera biru adalah sebagai berikut :

- a. Dengan melihat dan menganalisa hasil kurva kanvas strategi, maka tidak ada faktor atau indikator yang dihapuskan dalam persaingan penjualan coklat.
- b. Untuk faktor yang dikurangi adalah promosi media massa dan brosur produk coklat.
- c. Faktor yang ditingkatkan pada skema ini adalah kualitas produk coklat, rasa yang beragam, kualitas pelayanan, dan desain packing produk.
- d. Pada faktor yang diciptakan adalah Melakukan inovasi pada rasa produk coklat yang dapat menyehatkan tubuh seperti rasa coklat herbal dan menciptakan coklat eksklusif yang dimana terdapat produk dengan kualitas baik dan di packing dengan secara eksklusif.

6.2 SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang di dapat, maka saran yang bisa diberikan kepada perusahaan adalah :

1. Bagi perusahaan diharapkan menambah kerjasama dengan bisnis retail yang ada di Yogyakarta, sehingga produk dapat mudah di kenal konsumen.
2. Ikut serta dalam event atau pameran yang berkaitan dengan promosi produk.
3. Memperkuat dengan jaringan dan stakeholder perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidha Aghniyafi. (2014). Penerapan Rencana Strategis Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Pendekatan Metode *Blue Ocean Strategy*.
- Angga Setio Priyono, (2012). Perencanaan Strategi Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* (Studi Kasus Pada Kozzy Closet).
- Arief Rachman S., Sugih Arto Pujangkoro, Rosnani Ginting, (2013). Pedekatan *Blue Ocean Strategy* Terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit. Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara.
- Bonita Novia Yuhastuti. (2014). Analisis Strategi Bisnis Dengan Penerapan *Blue Ocean Strategy* Pada UKM Batik. Universitas Islam Indonesia.
- David, F,R, (2004). Manajemen Strategis : Konsep-Konsep, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Diana Andrian. Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Untuk Meningkatkan Strategi Pelayanan Obat Di Apotek K-24 (Studi Kasus Apotek K-24 Antapani).
- Fadhil Rusdi. (2015). Penerapan *Blue Ocean Strategi* Pada Industri *Video Game* Indonesia (Studi Pada “Elven Games” Surabaya).
- Fandy Tjiptono, (2002). Strategi Bisnis. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Firman Rianto. (2012). Perancangan Strategi Pemasaran Guna Menghadapi Persaingan Bisnis Melalui Pendekatan SWOT dan *Blue Ocean Strategy*.
- Hermanto. (2011). Implementation Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) At Group Wings”.
- Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2003). Manajemen Strategis. Edisi Bahasa Indonesia, Edisi Kedua, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Ikhsan Arif Saleh H.L. (2012). Analisis Penentuan Rancangan *Blue Ocean Strategy* (BOS) Dengan Pendekatan SWOT Sebagai Usaha Untuk Memenangkan Persaingan. Universitas Islam Indonesia.
- Kevin Giovanni Hardi dan Ronny H Mustamu (2015). Perumusan Strategi Samudra Biru Pada Perusahaan Sepatu Di Pasuruan.
- Kho, Michael Christian Kosasih Dan Ratih Indriyani, (2014). Perumusan *Blue Ocean Strategy* Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga CV. Gama Abadi. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra.
- Kim, W.C, Dan Mauborgne, R (2005). *Blue Ocean Strategy*. Penerbit Serambi Ilmu Semesta, Jakarta.

- Nissyia Mazhaly, Dadan Umar D, Pawardi Moengin, (2013). Penerapan *Blue Ocean Strategy* Di PT. X Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan *Automatic Tank Gauging* Di Indonesia. Magister Teknik Industri, Universitas Trisakti.
- Philip, K. (1997). *Manajemen Pemasaran*. PT. Pabelan, Surakarta.
- Rangkuti, F, (1997), Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21. Gramedia Pustaka Ilmu, Jakarta.
- Ratnasari, Srikandi Kumadji dan Edy Yulianto (2016). Penerapan *Blue Ocean Strategy* (Bos) Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Waroeng Steak and Shake Cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang).
- Suwarsono, (1994), Manajemen Strategik : Konsep, Alat Analisa dan Konteks. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Tjiptono. (2002). *Level Strategi Manajemen Pemasaran*, Jakarta : Prenhallindo.
- Umar, H. (2003). Metode Riset Bisnis. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

LAMPIRAN

Kuisisioner Awal

a. Profil Responden

1. Nama Responden :
2. Jenis kelamin : pria/wanita (coret salah satu)
3. Usia :

b. Petunjuk pengisian

1. Bacalah dengan seksama setiap pertanyaan, sebelum menjawab pertanyaan.
2. Berikan jawaban dengan jujur dan sesuai dnegan keadaan sebenarnya.
3. Cara memberikan jawaban : berikan tanda silang (X) atau check point (√) pada kolom jawaban
4. Ada 5 alternatif jawaban yaitu :

Skala kesesuaian/kondisi	
1.	Sangat tidak setuju (STS)
2.	Tidak setuju (TS)
3.	Cukup setuju (CS)
4.	Setuju (S)
5.	Sangat setuju (SS)

c. Pertanyaan tentang kondisi perusahaan

No.	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Kualitas produk coklat nDalem menarik minat anda untuk membeli					
2.	Konsep rasa coklat traditional menarik minat untuk mengunjungi gerai coklat nDalem					
3.	Cokelat nDalem menawarkan produk coklat dengan rasa beragam					
4.	Kualitas pelayanan coklat nDalem yang mendorong minat anda untuk kembali untuk membeli produk nDalem					

5.	Cokelat nDalem menawarkan harga yang terjangkau di banding harga pesaingnya					
6.	Desain packing cokelat nDalem yang menarik minat anda untuk membeli					
7.	Promosi media massa dan brosur yang membuat anda untuk membeli produk cokelat nDalem					
8.	Selera anda mempengaruhi keputusan untuk membeli cokelat nDalem					

x4	Pearson Correlation	,186	-,016	,498**	1	,047	-,102	,143	,372**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,115	,894	,000		,690	,391	,226	,001	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x5	Pearson Correlation	,149	,033	-,130	,047	1	,274*	-,060	,016	,354**
	Sig. (2-tailed)	,208	,781	,272	,690		,019	,611	,893	,002
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x6	Pearson Correlation	,109	,098	-,119	-,102	,274*	1	,378**	,289*	,527**
	Sig. (2-tailed)	,357	,410	,316	,391	,019		,001	,013	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x7	Pearson Correlation	,224	,134	-,103	,143	-,060	,378**	1	,447**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,057	,259	,387	,226	,611	,001		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x8	Pearson Correlation	,249*	,448**	,122	,372**	,016	,289*	,447**	1	,754**
	Sig. (2-tailed)	,034	,000	,303	,001	,893	,013	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
total	Pearson Correlation	,516**	,427**	,326**	,513**	,354**	,527**	,572**	,754**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

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

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

x7	Pearson Correlation	,373**	,504**	,345**	,214	,512**	,442**	1	,493**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,003	,069	,000	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x8	Pearson Correlation	,558**	,252*	,331**	,343**	,282*	,409**	,493**	1	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000	,032	,004	,003	,015	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
total	Pearson Correlation	,693**	,535**	,573**	,401**	,601**	,574**	,799**	,747**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

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

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

REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

a. Tabel sampel data coklat nDalem

Responden	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈
1	3	3	4	4	3	4	3	5
2	4	3	4	3	3	2	5	4
3	3	4	3	3	4	4	4	3
4	4	3	5	3	2	4	3	4
5	4	4	4	4	2	5	4	4
6	5	3	4	3	5	4	4	5
7	4	3	3	2	3	5	2	3
8	4	5	5	4	2	4	3	3
9	5	4	4	3	3	5	4	5
10	4	4	4	3	4	4	3	4
11	3	2	3	3	2	3	3	4
12	3	3	3	3	4	4	4	4
13	4	4	4	3	4	3	3	4
14	3	5	5	4	2	4	3	5
15	4	4	4	3	3	4	4	4
16	5	3	3	3	3	4	3	3
17	4	3	4	2	4	5	4	4
18	3	4	5	3	3	3	3	4
19	4	3	4	4	3	4	4	4
20	4	3	4	4	3	4	3	4
21	4	3	4	3	3	3	3	3
22	3	3	4	4	3	4	3	3
23	4	4	3	5	3	4	4	5
24	2	3	3	2	2	2	2	2
25	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	4	4	3	4	4	3	3
27	5	5	3	4	5	4	3	5
28	3	4	4	3	4	4	3	4
29	3	4	4	3	3	4	4	4
30	4	3	4	3	3	3	3	3
31	4	5	5	4	4	3	2	3
32	3	4	4	3	4	3	3	3
33	2	5	5	3	3	5	5	3
34	2	4	4	4	4	4	4	4

Responden	X₁	X₂	X₃	X₄	X₅	X₆	X₇	X₈
35	4	3	5	4	4	5	4	5
36	3	5	4	3	2	3	4	4
37	4	5	3	4	3	3	3	4
38	3	5	4	4	5	2	3	5
39	4	4	4	3	3	4	2	2
40	4	4	5	4	3	4	4	4
41	4	5	3	4	4	5	2	3
42	3	3	3	3	3	3	2	3
43	3	3	4	3	3	4	2	3
44	3	4	4	3	3	3	4	4
45	4	3	3	2	3	5	2	3
46	4	5	5	4	2	4	3	3
47	5	4	4	3	3	5	4	5
48	4	4	4	3	4	4	3	4
49	3	2	3	3	2	3	3	4
50	5	5	3	4	5	4	3	5
51	3	4	4	3	4	4	3	4
52	3	4	4	3	3	4	4	4
53	4	3	4	3	3	3	3	3
54	4	5	5	4	4	3	2	3
55	3	4	4	3	4	3	3	3
56	2	5	5	3	3	5	5	3
57	2	4	4	4	4	4	4	4
58	5	4	4	3	3	5	4	5
59	4	4	4	3	4	4	3	4
60	3	2	3	3	2	3	3	4
61	3	3	3	3	4	4	4	4
62	4	4	4	3	4	3	3	4
63	3	5	5	4	2	4	3	5
64	4	4	4	3	3	4	4	4
65	5	3	3	3	3	4	3	3
66	4	3	4	2	4	5	4	4
67	3	4	5	3	3	3	3	4
68	4	3	4	4	3	4	4	4
69	4	3	4	4	3	4	3	4
70	4	3	4	3	3	3	3	3
71	3	3	4	4	3	4	3	3
72	4	4	3	5	3	4	4	5
73	4	5	5	4	4	3	2	3

b. Tabel sampel data coklat Monggo

Responden	X₁	X₂	X₃	X₄	X₅	X₆	X₇	X₈
1	3	4	4	3	2	3	2	2
2	3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	4	4	3	2	5	4	4
4	3	3	4	3	3	3	3	4
5	4	4	4	4	2	2	4	4
6	4	5	5	4	4	3	2	3
7	4	4	4	3	4	3	3	3
8	4	4	4	3	3	3	3	5
9	4	4	4	4	2	3	3	4
10	4	3	3	2	4	4	3	2
11	3	3	3	4	2	3	3	3
12	4	3	3	3	3	3	3	3
13	4	4	4	4	4	3	4	4
14	4	4	5	4	2	4	4	5
15	4	4	4	4	3	4	4	4
16	3	3	3	3	4	4	3	3
17	4	3	3	3	3	5	5	4
18	4	4	4	4	2	3	3	4
19	3	4	4	4	4	4	4	3
20	3	4	3	3	3	3	2	3
21	3	4	3	2	4	3	4	3
22	3	4	3	3	4	3	2	3
23	4	5	4	3	2	3	5	5
24	3	2	4	3	2	3	4	2
25	4	4	4	4	4	3	2	4
26	4	3	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	5	5	4	5
28	3	3	5	5	3	2	3	3
29	4	4	4	3	3	5	4	3
30	4	3	5	4	3	4	3	3
31	5	3	5	5	3	3	4	4
32	4	4	4	4	3	4	4	4
33	5	3	4	3	4	3	3	2
34	4	3	4	4	3	4	4	4
35	4	3	5	4	3	5	2	4
36	4	4	4	5	4	5	5	4
37	4	4	4	3	3	4	3	4

Responden	X₁	X₂	X₃	X₄	X₅	X₆	X₇	X₈
38	4	3	4	5	4	4	4	5
39	4	4	4	4	3	4	4	3
40	4	4	5	4	4	4	3	4
41	4	3	5	3	3	3	2	2
42	3	3	5	3	3	4	2	3
43	3	3	5	3	3	3	3	3
44	4	3	4	3	3	4	3	4
45	4	5	4	3	2	3	5	5
46	3	2	4	3	2	3	4	2
47	4	4	4	4	4	3	2	4
48	4	3	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	5	5	4	5
50	3	3	5	5	3	2	3	3
51	4	4	4	3	3	5	4	3
52	4	3	5	4	3	4	3	3
53	5	3	5	5	3	3	4	4
54	4	4	4	4	3	4	4	4
55	5	3	4	3	4	3	3	2
56	3	3	3	4	2	3	3	3
57	4	3	3	3	3	3	3	3
58	4	4	4	4	4	3	4	4
59	4	4	5	4	2	4	4	5
60	4	4	4	4	3	4	4	4
61	3	3	3	3	4	4	3	3
62	4	3	3	3	3	5	5	4
63	4	4	4	4	2	3	3	4
64	3	4	4	4	4	4	4	3
65	4	3	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	5	5	4	5
67	3	3	5	5	3	2	3	3
68	4	4	4	3	3	5	4	3
69	4	3	5	4	3	4	3	3
70	5	3	5	5	3	3	4	4
71	4	4	4	4	3	4	4	4
72	5	3	4	3	4	3	3	2
73	4	3	4	4	3	4	4	4

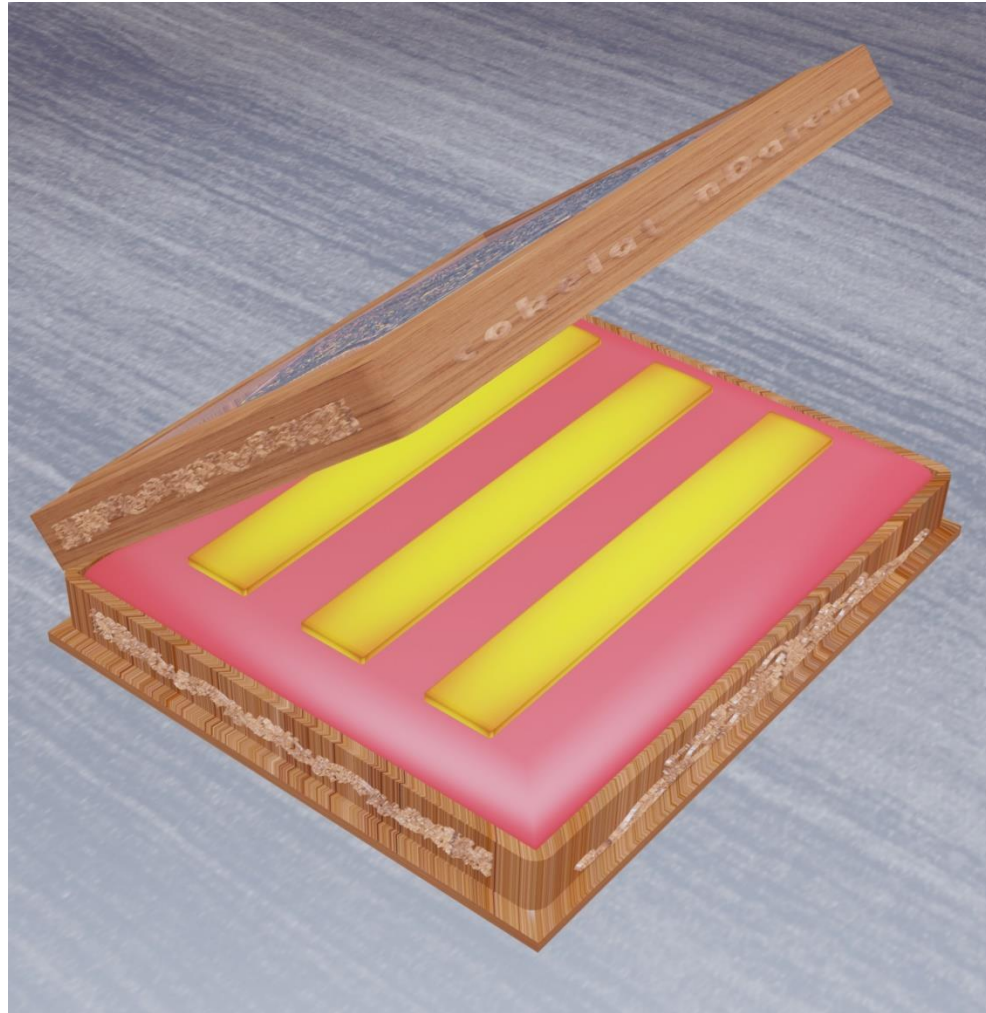
c. Tabel sampel data cokelat Joyo

Tabel 4.3 Sampel Data Cokelat Joyo

Responden	X₁	X₂	X₃	X₄	X₅	X₆	X₇	X₈
1	2	3	4	2	3	4	3	2
2	2	3	2	4	2	3	3	2
3	3	2	3	4	2	2	2	3
4	2	5	2	3	4	2	4	3
5	3	4	2	2	2	3	2	2
6	3	4	3	4	2	3	4	4
7	3	3	3	3	3	3	2	3
8	3	4	3	3	4	2	3	3
9	3	3	4	4	3	3	3	4
10	3	3	2	4	3	3	2	4
11	3	3	3	4	4	2	3	3
12	4	3	3	3	3	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4
14	2	2	2	2	2	2	2	2
15	4	4	3	4	3	3	3	4
16	3	3	3	2	2	2	3	3
17	3	3	3	2	3	5	3	4
18	4	4	3	3	3	4	3	4
19	3	3	3	3	3	3	2	2
20	3	3	3	3	3	3	2	5
21	3	3	3	3	3	3	3	3
22	4	3	3	3	4	2	2	3
23	5	5	5	4	4	4	5	4
24	2	2	2	2	2	2	2	2
25	4	4	4	4	3	3	4	3
26	3	3	3	3	3	3	3	3
27	4	3	4	5	4	3	4	4
28	3	5	4	3	4	2	5	4
29	3	4	3	3	3	4	3	3
30	3	4	4	3	4	4	3	4
31	4	3	3	4	3	4	4	5
32	4	3	3	3	3	3	3	3
33	3	2	4	3	5	5	5	3
34	4	3	4	1	3	3	3	4

Responden	X₁	X₂	X₃	X₄	X₅	X₆	X₇	X₈
35	4	4	5	3	4	4	5	4
36	4	4	4	3	2	3	3	4
37	4	4	4	4	3	2	3	4
38	3	4	4	3	3	4	3	3
39	3	3	3	3	3	2	2	2
40	4	4	3	3	3	3	3	2
41	2	2	5	4	2	1	2	2
42	3	3	3	3	3	2	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	3
44	4	3	3	3	3	4	4	4
45	3	2	3	4	2	2	2	3
46	2	5	2	3	4	2	4	3
47	3	4	2	2	2	3	2	2
48	3	4	3	4	2	3	4	4
49	3	3	3	3	3	3	2	3
50	3	4	3	3	4	2	3	3
51	3	3	4	4	3	3	3	4
52	3	3	2	4	3	3	2	4
53	3	3	3	4	4	2	3	3
54	4	3	3	3	3	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4
56	2	2	2	2	2	2	2	2
57	4	4	4	3	2	3	3	4
58	4	4	4	4	3	2	3	4
59	3	4	4	3	3	4	3	3
60	3	3	3	3	3	2	2	2
61	4	4	3	3	3	3	3	2
62	2	2	5	4	2	1	2	2
63	3	3	3	3	3	2	3	3
64	3	3	3	3	3	3	3	3
65	4	3	3	3	3	4	4	4
66	2	3	2	4	2	3	3	2
67	3	2	3	4	2	2	2	3
68	2	5	2	3	4	2	4	3
69	3	4	2	2	2	3	2	2
70	3	4	3	4	2	3	4	4
71	3	3	3	3	3	3	2	3
72	3	4	3	3	4	2	3	3
73	3	3	4	4	3	3	3	4

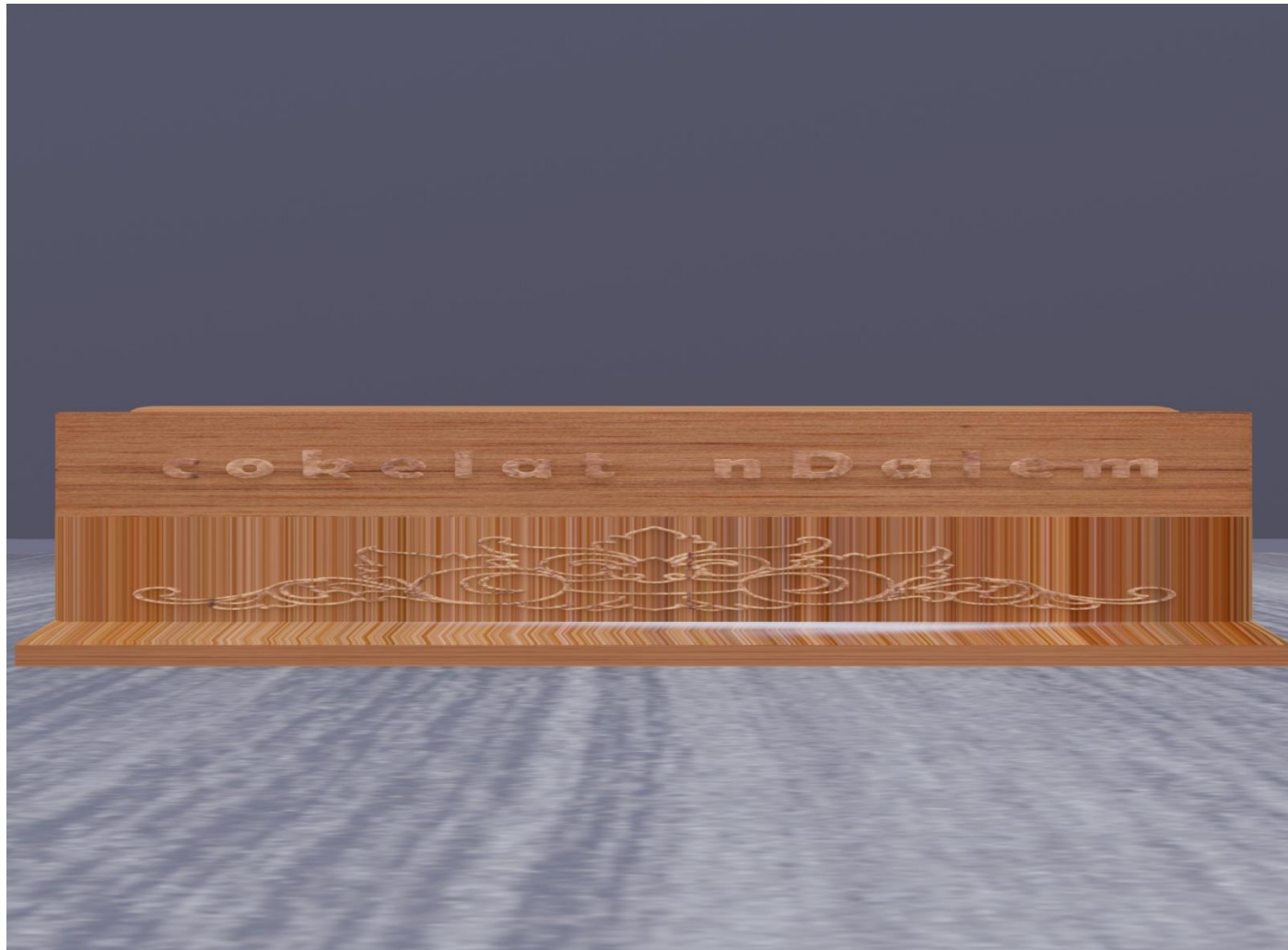
Gambar Tampak Samping Atas



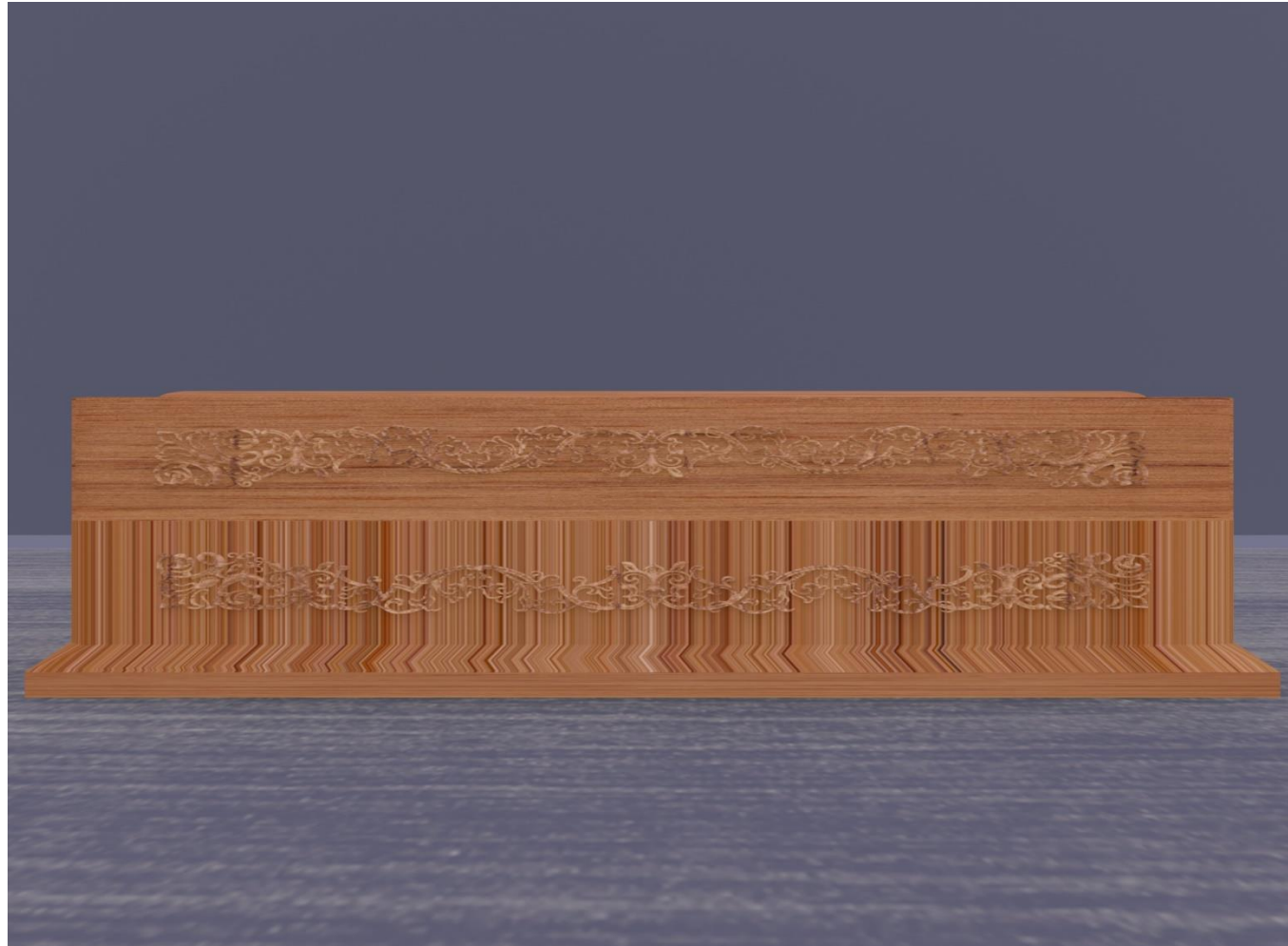
Gambar Tampak Atas



Gambar Tampak Depan



Gambar Tampak Samping



Perhitungan Secara Manual

Perhitungan Validitas

Responden	x1	Y	XY	X ²	Y ²
1	3	23	69	9	529
2	4	27	108	16	729
3	3	29	87	9	841
4	4	26	104	16	676
5	4	28	112	16	784
6	5	30	150	25	900
7	4	28	112	16	784
8	4	29	116	16	841
9	5	28	140	25	784
10	4	25	100	16	625
11	3	24	72	9	576
12	3	25	75	9	625
13	4	31	124	16	961
14	3	32	96	9	1024
15	4	31	124	16	961
16	5	26	130	25	676
17	4	30	120	16	900
18	3	28	84	9	784
19	4	30	120	16	900
20	4	24	96	16	576
21	4	26	104	16	676
22	3	25	75	9	625
23	4	31	124	16	961
24	2	23	46	4	529
25	4	29	116	16	841
26	3	31	93	9	961
27	5	35	175	25	1225
28	3	27	81	9	729
29	3	30	90	9	900
30	4	29	116	16	841
31	4	32	128	16	1024
32	3	31	93	9	961
33	2	27	54	4	729
34	2	30	60	4	900
35	4	30	120	16	900
36	3	35	105	9	1225
37	4	29	116	16	841

Responden	x1	Y	XY	X²	Y²
38	3	33	99	9	1089
39	4	30	120	16	900
40	4	32	128	16	1024
41	4	25	100	16	625
42	3	26	78	9	676
43	3	26	78	9	676
44	3	28	84	9	784
45	4	31	124	16	961
46	4	23	92	16	529
47	5	29	145	25	841
48	4	31	124	16	961
49	3	35	105	9	1225
50	5	27	135	25	729
51	3	30	90	9	900
52	3	29	87	9	841
53	4	32	128	16	1024
54	4	31	124	16	961
55	3	27	81	9	729
56	2	24	48	4	576
57	2	25	50	4	625
58	5	31	155	25	961
59	4	32	128	16	1024
60	3	31	93	9	961
61	3	26	78	9	676
62	4	30	120	16	900
63	3	28	84	9	784
64	4	30	120	16	900
65	5	31	155	25	961
66	4	35	140	16	1225
67	3	27	81	9	729
68	4	30	120	16	900
69	4	29	116	16	841
70	4	32	128	16	1024
71	3	31	93	9	961
72	4	27	108	16	729
73	4	30	120	16	900
TOTAL	265	2108	7694	1005	61496

N	= Jumlah subyek responden	: 73
$\sum X$	= Jumlah skor X (skor butir)	: 265
$\sum X^2$	= Jumlah skor butir kuadrat	: 1005
$\sum Y$	= Jumlah Y (skor faktor)	: 2108
$\sum Y^2$	= Jumlah skor faktor kuadrat	: 61496
$\sum XY$	= Jumlah perkalian X dengan Y	: 7694

a. Perhitungan Simpangan Baku

1. Jumlah kuadrat skor butir (JK_x) : untuk mengetahui penyebaran data terhadap titik pusat (rata-rata x).

$$JK_x = \sum x^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}$$

$$JK_x = 1005 - \frac{(265)^2}{73}$$

$$JK_x = 43,01$$

2. Simpangan baku skor butir (SB_x) diperoleh untuk mengetahui besarnya rata-rata penyimpangan dari titik pusat (rata-rata x)

$$SB_x = \sqrt{\frac{JK_x}{N-1}}$$

$$SB_x = \sqrt{\frac{43,01}{73-1}}$$

$$SB_x = 0,77$$

b. Perhitungan Simpangan Baku Skor Faktor

1. Jumlah kuadrat total skor faktor (JK_y) diperoleh untuk mengetahui penyebaran data terhadap titik pusat (rata-rata y)

$$JK_y = \sum y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}$$

$$JK_y = 61496 - \frac{(2108)^2}{73}$$

$$JK_y = 623,89$$

2. Simpangan baku skor butir (SB_y) : untuk mengetahui besarnya penyimpangan dari titik pusat (rata-rata y), diperoleh dengan rumus :

$$SB_y = \sqrt{\frac{JK_y}{N-1}}$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{623,89}{73-1}}$$

$$SB_y = 2,94$$

- c. Perhitungan Koefisien *Korelasi Momen* Tangkar (r_{xy}) Antara Skor butir x Dengan Skor Butir y

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

$$r_{xy} = \frac{561662 - 558620}{\sqrt{((73365 - (265)^2)(4489208 - (2108)^2))}}$$

$$r_{xy} = 0,254$$

- d. Perhitungan koefisien *korelasi* bagian total (r_{hitung})

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

$$r_{hitung} = \frac{(0,254)(2,94) - 0,77}{\sqrt{\{(0,77^2) + (2,94^2) - 2(0,254)(2,94)(0,77)\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,852$$

Perhitungan Reliabilitas

Jumlah kuadrat total skor butir (JK_x)

$$\sum JK_x = 43,01 + 49,04 + 31,78 + 30,10 + 44,52 + 41,31 + 40,95 + 41,91$$

$$= 322,62$$

Jumlah kuadrat total skor faktor (JK_y)

$$JK_y = \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N}$$

$$JK_y = 61496 - \frac{(2108)^2}{73}$$

$$JK_y = 623,89$$

Maka koefisien reliabilitas yang dicari adalah :

$$R_{Cronbach's\ Alpha} = \frac{M}{M-1} \left\{ 1 - \frac{JK_x}{JK_y} \right\}$$

$$= \frac{8}{8-1} \left\{ 1 - \frac{322,62}{623,89} \right\}$$

$$= 0,551$$