

**ANALISIS RANCANGAN STRATEGI BISNIS PADA USAHA
KERAJINAN KULIT MELALUI PENDEKATAN
*BLUE OCEAN STRATEGY***

(Studi Kasus : *Roosman Leather and Handicraft*)

TUGAS AKHIR

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



Nama : Akhmad Tamami Isnaini
No. Mahasiswa : 09 522 164

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

2016

**ANALISIS RANCANGAN STRATEGI BISNIS PADA USAHA
KERAJINAN KULIT MELALUI PENDEKATAN
*BLUE OCEAN STRATEGY***

(Studi Kasus : *Roosman Leather and Handicraft*)

TUGAS AKHIR

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



Nama : Akhmad Tamami Isnaini
No. Mahasiswa : 09 522 164

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

2016

LEMBAR PENGAKUAN

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

Yogyakarta, Januari 2016



Akhmad Tamami Isnaini

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini merupakan pemilik dari *Roosman Leather and Handicraft* menerangkan dengan sesungguhnya bahwa nama tersebut di bawah ini :

Nama : Akhmad Tamami Isnaini
No. Mahasiswa : 09522164
Fakultas/Prodi : Teknologi Industri/Teknik Industri
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Telah melakukan penelitian pada perusahaan tersebut guna penyusunan Tugas Akhir. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya bagi yang berkepentingan.

Yogyakarta, 26 Oktober 2015



LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Analisis Rancangan Strategi Bisnis Pada Usaha Kerajinan Kulit
Melalui Pendekatan *Blue Ocean Strategy*

(Studi Kasus : *Roosman Leather and Handicraft*)



Oleh :

Nama : Akhmad Tamami Isnaini

No. Mahasiswa : 09 522 164

Yogyakarta, Maret 2016

Pembimbing I

Drs. R. Abdul Djalal, M.M

Pembimbing II

Sultan Fajar A., S.T., M.Eng

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

Analisis Rancangan Strategi Bisnis Pada Usaha Kerajinan Kulit

Melalui Pendekatan *Blue Ocean Strategy*

(Studi Kasus : *Roosman Leather and Handicraft*)

TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Akhmad Tamami Isnaini

No. Mahasiswa : 09 522 164

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

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, Maret 2016

Tim Penguji

Drs. R. Abdul Djalal, M.M
Ketua

Sultan Fajar A., S.T., M.Eng
Anggota 1

Dr.,Drs. Imam Djati W., M.Eng.Sc
Anggota 2

Nashrullah Setiawan, S.T., M.Sc
Anggota 3

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



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

HALAMAN PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan karya ini untuk kedua orang tuaku yang telah mendukung penuh baik dari segi biaya, dan do'a padaku sehingga aku dapat menyelesaikan kewajibanku, kelak setelah ini akan kubuktikan, tidak hanya kesuksesan dunia yang akan kuraih, tetapi juga akhirat, semoga Allah selalu mempermudah jalanku,
Amin*

MOTTO

طه (١)

(QS : Thaha : 1)

Artinya: Thaahaa

مَا أَنزَلْنَا عَلَيْكَ الْقُرْآنَ لِتَشْقَى (٢)

(QS : Thaha : 2)

Artinya : Kami tidak menurunkan Al Quran ini kepadamu (Muhammad) agar engkau menjadi susah

إِلَّا تَذْكِرَةً لِّمَن يَخْشَى (٣)

(QS : Thaha : 3)

Artinya : Melainkan sebagai peringatan bagi orang yang takut (kepada Allah)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala karunia-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini sebagai salah satu persyaratan program S-1 Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Shalawat dan salam semoga tercurah pada junjungan kita Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga, dan pengikutnya yang setia hingga akhir zaman.

Merupakan suatu kebahagiaan bagi saya karena akhirnya dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang merupakan kewajiban yang harus dipenuhi untuk mendapatkan gelar sarjana. Melalui proses yang panjang dan alhamdulillah Allah memudahkan jalan untuk dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini, serta pihak – pihak yang banyak membantu saya untuk itulah saya sangat ingin menghaturkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr.,Drs. Imam Djati W., M.Eng.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. R. Abdul Djalal M.M selaku Dosen Pembimbing I.
4. Bapak Sultan Fajar Abdillah S.T., M.Eng selaku Dosen Pembimbing II.
5. Bapak Roosmanto yang telah memberikan izin penelitian pada usaha kerajinan kulit miliknya.

6. Bapak, Ibu, dan Adik-adiku yang telah memberikan do'a serta dukungan, sehingga penulis dapat menyelesaikan dan menyusun Tugas Akhir ini.
7. Sahabat – sahabatku Teknik Industri 2009.

Saya menyadari sepenuhnya bahwa Tugas Akhir ini memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari idealisme seorang peneliti maupun karya ilmiah. Untuk itulah saya meminta maaf yang setulus-tulusnya dan menunggu masukan yang berguna untuk perbaikan selanjutnya.

Akhir kata, semoga Tugas Akhir ini dapat memberi manfaat bagi para pembacanya.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Yogyakarta, Maret 2016

Akhmad Tamami Isnaini

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGAKUAN.....	ii
LEMBAR KETERANGAN PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
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 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Terdahulu.....	6
2.2 Kajian Literatur	8
2.2.1 Pengertian Kulit	8
2.2.2 Pengertian Strategi	9
2.2.3 Strategi Keunggulan Kompetitif	9
2.2.4 Strategi Perusahaan	10
2.2.5 Strategi Pemasaran	13
2.2.6 Bauran Pemasaran	14
2.2.7 Analisis SWOT	15
2.2.8 <i>Blue Ocean Strategy</i>	17

2.2.9	Kanvas Strategi	18
2.2.10	Kerangka Kerja Empat Langkah	19
2.2.11	Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	19
BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Rumusan Masalah	22
3.2	Tujuan Penelitian.....	22
3.3	Studi Literatur	22
3.4	Pengumpulan Data	23
3.5	Teknik analisis data.....	23
3.5.1	Uji Validitas dan Reabilitas	24
3.5.2	Analisis SWOT	24
3.5.3	Blue Ocean Strategi.....	25
3.6	Kesimpulan dan saran	26
3.7	Diagram Alir Penelitian	26
BAB IV	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
4.1	Pengumpulan Data	31
4.1.1	Gambaran Perusahaan	31
4.1.2	Faktor Internal	31
4.1.3	Faktor Eksternal	34
4.2	Pengolahan Data.....	35
4.2.1	Uji Validitas	36
4.2.2	Uji Reabilitas.....	38
4.2.3	Rekapitulasi Hasil Kuesioner	38
4.2.4	Penentuan Nilai <i>Strength</i> dan <i>Weakness</i>	39
4.3	External Faktor Analisis Strategi (EFAS).....	40
4.4	Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)	42
4.5	Matrik Persaingan	44
BAB V	PEMBAHASAN	
5.1	Analisis Matrik EFAS	46
5.2	Analisis Matrik IFAS	46
5.3	Pendekatan Kuantitatif	47
5.4	Analisis Matrik Profil Persaingan	48
5.5	Analisis Data Kuesioner.....	48

5.6	Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i>	49
5.6.1	Kanvas Awal	49
5.6.2	Kerangka Kerja Empat Langkah	51
5.6.3	Skema Kerangka Kerja Empat Langkah	55
5.6.4	Kanvas Baru	56
5.6.5	Perbandingan Kanvas Awal Dengan Strategi Baru.....	57

BAB VI PENUTUP

6.1	Kesimpulan	73
6.2	Saran	74

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan strategi samudera merah dan strategi samudera biru..	17
Tabel 4.1	Uji validitas Roosman <i>Leather and Handicraft</i>	37
Tabel 4.2	Uji validitas Eny N <i>Leather and Natural</i>	37
Tabel 4.3	Uji Reabilitas	38
Tabel 4.4	Rekapitulasi hasil kuesioner Roosman <i>Leather and Handicraft</i> ...	38
Tabel 4.5	Rekapitulasi hasil kuesioner Eny N <i>Leather and Natural</i>	39
Tabel 4.6	Penentuan <i>strength</i> dan <i>weaknesses</i>	39
Tabel 4.7	Matriks EFAS Roosman <i>Leather and Handicraft</i>	41
Tabel 4.8	Matriks EFAS Eny N <i>Leather and Natural</i>	42
Tabel 4.9	Matriks IFAS Roosman <i>Leather and Handicraft</i>	43
Tabel 4.10	Matriks IFAS Eny N <i>Leather and Natural</i>	44
Tabel 4.11	Matrik profil persaingan	45
Tabel 5.1	Rekapitulasi hasil kuesioner	49
Tabel 5.2	Rekapitulasi hasil kuesioner faktor yang diciptakan	56
Tabel 5.3	Perbandingan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru ..	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Diagram analisis SWOT	16
Gambar 3.1 Diagram alir Penelitian	27
Gambar 5.1 Posisi perusahaan pada diagram SWOT	47
Gambar 5.2 Kanvas strategi awal	50
Gambar 5.3 Skema kerja empat langkah	55
Gambar 5.4 Perbandingan kanvas strategi baru dengan pesaing	56
Gambar 5.5 Perbandingan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru.	57
Gambar 5.6 Kurva kondisi atribut awal.....	71
Gambar 5.7 Gerakan divergensi	72

ABSTRAK

Ketatnya persaingan menyebabkan setiap industri harus mampu bersaing sehingga industri tersebut bisa berkembang. Persaingan yang terjadi antar perusahaan semakin meningkat setiap waktu sehingga industri harus selalu mempunyai strategi bisnis yang terbaik.

Penelitian bertujuan merancang strategi samudra biru (Blue Ocean Strategy) sebagai strategi bisnis baru yang dikombinasikan dengan analisis SWOT pada Roosman Leather and Handicraft.

Hasil penelitian menunjukkan perlu ada peningkatan pada variabel variasi model, ciri khas, promosi, promo khusus, kualitas pelayanan, kenyamanan tempat, dan kemudahan transaksi. Disamping itu variabel yang diciptakan yaitu website pribadi, inovasi produk, dan menciptakan merk.

Kata kunci: Strategi bisnis, *Blue Ocean Strategy*, SWOT

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Yogyakarta merupakan salah satu daerah yang cukup berkembang. Perkembangan ini juga berimbas dengan pertumbuhan usaha-usaha yang mulai bermunculan di kota ini, salah satunya industri kerajinan berbahan dasar kulit. Hasil produk berbahan dasar kulit memang digandrungi oleh banyak orang. Oleh karena itu Yogyakarta yang menjadi daerah sarat dengan barang kerajinan tentu saja mempunyai sentra kerajinan kulit sendiri. Yogyakarta memiliki beberapa daerah yang menjadi sentra kerajinan berbahan kulit salah satunya yaitu Manding, tepatnya berada di Desa Sabdodadi, Kabupaten Bantul.

Kerajinan kulit yang ada di Manding ini merupakan sentra kerajinan kulit yang menjadi salah satu tujuan bagi wisatawan yang ingin mencari *souvenir* yang terbuat dari kulit. Namun dalam menjalankan sebuah usaha tentu ada sebuah permasalahan yang mengganggu jalannya usaha tersebut, diantaranya adalah persaingan. Oleh sebab itu, setiap pelaku usaha diharuskan memikirkan dan menentukan apa saja yang akan dijalankan untuk menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin kompleks ini agar usaha yang mereka jalankan selama ini tidak mengalami kerugian yang menyebabkan kemunduran pada usaha tersebut, sehingga agar perusahaan unggul maka harus memiliki strategi yang tepat.

Menurut data Kementrian Perindustrian Indonesia, potensi industri kulit Indonesia terus meningkat, dimana peran industri non migas terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional pada tahun 2014 adalah sebesar 17,87 persen yang 0,27 persen di antaranya berasal dari kontribusi pertumbuhan industri kulit, barang dari kulit dan alas kaki. Namun hal tersebut tentu saja tidak serta merta menghilangkan masalah persaingan industri kerajinan kulit. Tidak berbeda dengan kondisi industri lainnya, para pelaku usaha di sentra kerajinan kulit Manding sendiri

tentunya menghadapi permasalahan yang sama. Persaingan tidak dapat di hindarkan antar pelaku usaha yang satu dengan yang lainnya. Terlebih lagi dengan produk yang ditawarkan serupa sehingga pelaku usaha menghadapi persaingan yang sangat ketat oleh karena itu pelaku usaha dituntut untuk mencari jalan keluar.

Berbagai strategi dikembangkan sebagai solusi dalam menentukan langkah dalam sebuah usaha agar perusahaan tidak mengalami kerugian yang pada akhirnya mengakibatkan tutupnya perusahaan. Pengrajin kulit di Manding saat ini tersisa kurang dari 45 pengrajin dengan melibatkan kurang lebih 300 pekerja dari sebelumnya terdapat lebih dari 90 pengrajin, dimana penurunan tersebut bermula sejak krisis tahun 1998 (Yuliastuti, 2013).

Salah satu pengrajin yang masih bertahan yaitu Roosman *Leather and Handicraft* yang merupakan unit usaha yang bergerak dalam bidang kerajinan kulit yang sudah sangat cukup berkembang di Yogyakarta, hasil dari produk sudah banyak dipasarkan di dalam negeri bahkan sudah mulai merambah ke luar negeri seperti Korea, Jepang, dan Perancis. Namun seperti diketahui sebelumnya, Roosman *Leather and Handicraft* sendiri dalam menjalankan usahanya dalam industri kerajinan kulit ini banyak memiliki pesaing sehingga perusahaan harus memiliki strategi yang lebih baik agar memperoleh keuntungan dari bisnis kerajinan kulit tersebut, dan dengan melihat latar belakang keadaan pasar dan persaingan pada bisnis tersebut maka peneliti tertarik untuk mengetahui gambaran strategi bisnis yang digunakan oleh Roosman *Leather and Handicraft* serta merancang strategi bisnis yang baru berdasarkan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

Blue Ocean Strategy atau strategi samudra biru, yaitu sebuah strategi yang ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Dalam samudera biru kompetisi tidak akan relevan karena aturan-aturan baru akan dibentuk (Kim & Mauborgne, 2005). Oleh karena itu dengan keunggulan yang dimiliki oleh *Blue Ocean Strategy*, maka dapat dijadikan salah satu solusi strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan perusahaan dalam persaingan pasar yang ketat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis dapat menguraikan rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana posisi Roosman *Leather and Handicraft* dengan pesaing dalam menjalankan bisnisnya?
- b. Bagaimana rancangan strategi yang sesuai berdasarkan *Blue Ocean Strategy* sebagai strategi bisnis pada Roosman *Leather and Handicraft*?

1.3 Batasan Masalah

Untuk mencegah meluasnya bidang pembahasan serta lebih mengarahkan pemecahan masalah pada pokok sarannya, maka sasaran dibatasi sebagai berikut ::

- a. Penelitian hanya dilakukan di Roosman *Leather and Handicraft* yang berada pada daerah kerajinan kulit Manding, Yogyakarta.
- b. Produk yang diteliti adalah khusus tas kulit
- c. Penelitian ini hanya menggunakan satu pesaing yaitu Eny N *Leather And Natural*
- d. Penyelesaian masalah menggunakan *Blue Ocean Strategy*
- e. Perhitungan validasi dan reabilitas menggunakan *Software SPSS 17.0*

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui gambaran strategi bisnis yang sedang digunakan oleh Roosman *Leather and Handicraft*.
- b. Merancang strategi bisnis yang sesuai dengan *Blue Ocean Strategy* sebagai strategi baru bagi Roosman *Leather and Handicraft*.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi beberapa pihak terutama bagi penulis dan bagi perusahaan, sebagaimana berikut:

- a. Bagi penulis
 - Untuk menambah wawasan dan pengetahuan guna meningkatkan kompetensi dan kecerdasan.
 - Sebagai wadah untuk menerapkan ilmu dan teori yang diperoleh dalam perkuliahan.
 - Mengetahui penerapan *Blue Ocean Strategy* pada kasus yang benar-benar terjadi di dunia kerja
- b. Bagi perusahaan
 Sebagai pertimbangan bagi Roosman *Leather and Handicraft* dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan strategi keunggulan kompetitif.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan memberikan penjelasan urutan per bab pokok – pokok permasalahan dalam penelitian. Adapun penulisan tugas akhir terdiri dari enam bab, yaitu :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menguraikan secara singkat mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan. Di samping itu juga berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian, dasar–dasar teori untuk mendukung kajian yang akan dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga ini menguraikan bahan atau materi penelitian, alat, tata cara penelitian dan data yang akan dikaji serta cara analisis yang dipakai dan sesuai dengan bagan – bagan alir yang dibuat.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menguraikan data – data yang dihasilkan selama penelitian dan pengolahan data tersebut dengan metode yang telah ditentukan hasil analisis.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penelitian berupa tabel hasil pengolahan data, grafik, persamaan atau model serta analisis yang menyangkut penjelasan teoritis secara kualitatif, kuantitatif maupun statistik dari hasil penelitian dan kajian untuk menjawab tujuan penelitian.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan memuat pernyataan singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian serta pembahasan untuk membuktikan hipotesis atau menjawab permasalahan. Saran dibuat berdasarkan pengalaman dan pertimbangan penulis, ditujukan kepada para peneliti dalam bidang yang sejenis, yang ingin melanjutkan dan mengembangkan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Terdahulu

Pada kajian terdahulu, peneliti mengambil beberapa penelitian yang nantinya dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan pembelajaran. Penelitian yang diambil tentu saja yang mempunyai kaitan dengan strategi pengembangan bisnis dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy*, sehingga didapatkan perbandingan antara penelitian yang satu dengan yang lain.

Rachman et.al. (2013) dalam penelitiannya berjudul Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit. Perumusan strategi berdasarkan prinsip *Blue Ocean Strategy* yaitu melakukan inovasi nilai dengan meningkatkan nilai manfaat sekaligus mengurangi biaya. Adapun analisis yang dilakukan diperoleh bahwa rancangan strategi yang baru telah memenuhi kriteria dari strategi samudera biru yaitu 1) Fokus pada peningkatan kualitas pelayanan bukan investasi pada peralatan dan fisik rumah sakit, penyediaan obat dan makanan yang belum ditawarkan oleh pesaing, penyediaan kartu anggota bagi pasien pasca rawat inap, serta memberikan pelayanan-pelayanan sederhana dan unik. 2) Melakukan gerak menjauh (*divergence*) yaitu dengan melakukan pelayanan dengan cara yang unik dan berbeda dengan pesaing terutama untuk faktor kompetisi teknis, kualitas waktu pelayanan, pemeriksaan kesehatan gratis, serta penunjang medis. 3) Moto yang menunjukkan bahwa pihak rumah sakit bertanggung jawab penuh terhadap pasien yang datang, serta menunjukkan bahwa pihak rumah sakit akan menangani dengan cara yang berbeda dengan pesaingnya.

Yulianti (2012) dalam penelitiannya Analisis SWOT Sebagai Dasar Terciptanya *Blue Ocean Strategy* Bagi Petani Karet Di Kabupaten Banjar. Penerapan *Blue Ocean Strategy* untuk para petani karet Martapura yang dirumuskan dengan menggunakan SWOT analisis untuk mengetahui faktor-faktor yang ada, kemudian

sebagian faktor-faktor tersebut diimplementasikan ke dalam kerangka kerja empat langkah, sehingga dengan konsep *Blue Ocean Strategy* dapat diciptakan suatu faktor baru yang belum pernah dilakukan oleh mereka untuk meningkatkan keunggulannya, dan meningkatkan nilai/tingkatan faktor-faktor yang sebelumnya berada pada tingkatan rendah yang berarti tidak mempunyai pengaruh begitu baik bagi mereka, menjadi berada pada tingkatan tinggi sehingga faktor tersebut bekerja optimal untuk kebaikan dan perkembangan dunia perkaretan.

Kho et.al. (2014) dalam penelitiannya yang berjudul *Perumusan Blue Ocean Strategy Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga CV. Gema Abadi*. Dalam penelitian ini diketahui bahwa strategi awal perusahaan menggunakan *Cost Leadership* atau kepemimpinan biaya sehingga dirumuskan kedalam *Blue Ocean Strategy* karena strategi tersebut termasuk dalam samudera merah seperti yang telah digambarkan dalam kanvas awal pada penelitiannya, perumusan *Blue Ocean Strategy* akan menciptakan inovasi nilai dimana dapat tercipta dengan mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Struktur biaya dapat dikurangi dengan mengurangi faktor kelengkapan peralatan dan ketepatan waktu, sehingga biaya pembelian peralatan dan perawatan dapat dipangkas. Nilai pembeli dapat diciptakan dengan meningkatkan faktor yang menjadi ajang persaingan dan menciptakan faktor baru. Perusahaan dapat meningkatkan faktor harga, kualitas hasil proyek, dan pelayanan. Selain meningkatkan faktor-faktor tersebut, perlu ada penciptaan faktor yang baru, yaitu faktor keamanan tenaga kerja yang akan meningkatkan produktivitas dalam bekerja, spesialisasi yang akan menciptakan nilai di mata pembeli, menambahkan fasilitas penunjang terutama dengan membuat kantor yang nyaman, dan pembuatan *website* dengan akun pribadi konsumen yang akan memudahkan konsumen untuk mendapatkan informasi mengenai proyek yang sedang dikerjakan.

Dalam penelitian ini penulis akan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan SWOT sebagai dasar dari terciptanya *Blue Ocean Strategy* sebagaimana yang dilakukan oleh Yulianti (2012), namun dalam penelitiannya tersebut belum menyebutkan tiga ciri utama yang menjadi ciri *Blue Ocean Strategy* seperti yang disebutkan oleh Rachman et.al. (2013) dalam penelitiannya berjudul *Pendekatan Blue Ocean Strategy Terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit*. Tiga ciri tersebut yaitu Fokus, Gerak menjauh dan Moto yang memikat.

Sehingga peneliti perlu menambahkan tiga ciri utama tersebut dalam penelitian kali ini. Namun sebelum itu tentu saja peneliti harus mengetahui posisi awal perusahaan yang dapat digambarkan dalam kanvas awal untuk melihat apakah perusahaan memang berada dalam zona merah atau persaingan yang ketat seperti yang dilakukan oleh Kho et.al. (2014), sehingga memang perlu dilakukan perancangan strategi samudra biru. Dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman akan didapatkan keputusan strategi baru yang tentunya juga berkaitan dengan pengembangan kebijakan perusahaan. Hasil dari SWOT tersebut kemudian diformulasikan menjadi strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

2.2 Kajian Literatur

2.2.1 Pengertian Kulit

Rizki (2014), mengatakan bahwa kulit adalah lapisan luar tubuh tempat bulu tumbuh yang mempunyai fungsi antara lain sebagai indra perasa, tempat pengeluaran hasil pembakaran, pelindung dari kerusakan bakteri kulit, sebagai buffer terhadap pukulan, sebagai penyaring sinar matahari, serta sebagai alat pengatur peralatan tubuh.

Jenis-jenis kulit dalam industri kerajinan kulit dikenal dengan dua macam jenis kulit yaitu:

1. Kulit Perkamen

Kulit perkamen adalah kulit binatang yang belum disamak dan sudah dalam keadaan kering. Biasanya digunakan untuk pembuatan wayang, kap lampu, penyekat, kipas, bedug, dan lain sebagainya.

2. Kulit Tersamak

Kulit tersamak adalah kulit hewan yang dikerjakan sedemikian rupa sehingga akan siap dipakai untuk proses pembuatan produk kerajinan kulit seperti tas, dompet, topi, jaket, sepatu dan lain sebagainya.

2.2.2 Pengertian strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos*. *Strategos* terbentuk dari kata *stratos* yang berarti militer dan kata *-ag* yang berarti memimpin. Dengan demikian, strategi berarti memimpin dalam dunia militer, Yoshida (2006). Strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan/organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Hunger dan Wheelen (2003)).

2.2.3 Pengertian Strategi Keunggulan Kompetitif

Jogiyanto (2005), mengatakan bahwa asumsi tentang keunggulan kompetitif dimana suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) jika mempunyai kelebihan dari pesaing-pesaingnya untuk menarik pelanggan-pelanggan dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif di pasar. Supaya perusahaan dapat memenangkan persaingan, maka perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari posisi perusahaan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya di pasar dan ini tergantung dari strategi-strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif jika strategi-strategi yang dipilih perusahaan dapat diimplementasikan dan dieksekusi dengan baik dan mengena.

Asumsi analisis keunggulan kompetitif yaitu, dimana untuk menganalisis keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), pertama, perusahaan harus dapat mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi-kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat berupa kompetensi-kompetensi inti (*core competencies*) dan kompetensi-kompetensi unik (*distinctive competencies*). Suatu kompetensi inti (*core competencies*) adalah suatu kegiatan internal kompetitif yang penting yang dilakukan oleh perusahaan dengan lebih baik dibandingkan dengan kegiatan internal kompetitif lainnya. Suatu kompetensi unik (*distinctive competencies*) adalah suatu kegiatan kompetitif yang penting yang dilakukan oleh perusahaan dengan lebih baik dibandingkan dengan yang dilakukan oleh pesaing-

pesaingnya. Selanjutnya kompetensi-kompetensi yang dimiliki perusahaan ini dapat diarahkan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

2.2.4 Strategi Perusahaan

Joseph dan Gordon (1994), strategi perusahaan adalah rencana-rencana jangka panjang yang dirancang untuk memilih berbagai bisnis yang seharusnya dimasuki oleh perusahaan. Strategi ini mengidentifikasikan pasar-pasar yang akan dilayani (mendefinisikannya dalam bentuk kebutuhan atau pelanggan atau kedua-duanya) serta lini produk atau jasa yang akan dihasilkan berdasarkan penilaian terhadap lingkungan, sumber daya, dan sasaran perusahaan. Selain itu disebutkan pula strategi pemasaran, yaitu pernyataan pokok tentang dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar target tertentu, dan untuk dapat memilih strategi pemasaran yang terbaik, maka ada beberapa macam informasi yang perlu diperhatikan baik dari sasaran produk maupun masalah dan peluang mengenai kebutuhan pembeli yang dapat ditentukan dari analisis situasi.

Susanto (2004), menyatakan bahwa dalam memutuskan strategi pemasaran, perusahaan hendaknya menganalisis keadaan eksternal maupun internal dengan baik. Hal ini sangat penting, karena tanpa analisis yang baik, perusahaan tidak dapat mengambil tindakan yang tepat untuk kepentingan masa mendatang.

Analisis strategis memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Untuk menentukan misi dan tujuan dari badan usaha
2. Membantu upaya perusahaan dalam mencapai misi dan tujuan
3. Untuk tindakan perbaikan dan penyesuaian bagi perusahaan dalam setiap situasi dan kondisi

Untuk itu dalam menentukan strategi seperti apa yang akan digunakan oleh perusahaan, perusahaan perlu menganalisis keadaan lingkungan industri. Adapun dalam menganalisis lingkungan Susanto (2004), mengatakan ada tiga tujuan dasar , yaitu:

1. Menentukan dasar-dasar sumberdaya perusahaan yang berhubungan dengan program strategis, yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan

2. Untuk mengenali peluang yang ada di lingkungan eksternal, seperti keadaan pasar
3. Untuk mengenali rintangan yang dihadapi di lingkungan eksternal, seperti dari para pesaing

Adapun setelah menganalisa pasar, perusahaan juga perlu menganalisis persaingan, persaingan dan pasar merupakan dua lingkungan utama dalam menganalisis situasi.

Ada tiga hal utama yang harus diperhatikan dalam analisis persaingan (*competitor analysis*), yaitu:

1. Apa yang sanggup dilakukan pesaing?
2. Apa yang akan dilakukan oleh pesaing?
3. Bagaimana reaksi pesaing terhadap strategi perusahaan kita?

Dalam memilih strategi pemasaran dalam prosesnya membutuhkan pertimbangan cermat atas sejumlah informasi, sebagaimana yang disebutkan oleh Tjiptono et.al. (2008), sebagai berikut:

1. Tujuan atau sasaran produk

Tujuan produk harus dijadikan pedoman dalam menentukan tipe dasar strategi yang dibutuhkan. Sebagai contoh, jika tujuan utama produk adalah meningkatkan volume penjualan atau pertumbuhan pangsa pasar, maka biasanya alternatif utama yang dipertimbangkan adalah strategi permintaan selektif yang berfokus pada upaya merebut pelanggan dari pesaing atau memperluas pasar yang dilayani. Sebaliknya, apabila tujuan produk lebih menekankan pada aliran kas dan profitabilitas, maka strategi pemasarannya difokuskan pada mempertahankan atau meningkatkan permintaan dari basis pelanggan saat ini.

2. Peluang pasar

Karakteristik dan besarnya peluang pasar harus ditetapkan secara jelas berdasarkan analisis pasar dan pengukuran pasar. Analisis pasar memberikan informasi mengenai siapa yang membeli bentuk produk (dan siapa yang tidak membelinya), berbagai situasi pemakaian produk

(dan juga situasi yang tidak menggunakan produk, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan dan kemampuan untuk membeli.

3. Kesuksesan pasar (*market success*)

Melalui analisis persaingan, perusahaan dapat memahami siapa pesaingnya, seberapa besar tingkat intensitas persaingan yang ada, dan keunggulan apa yang harus dikembangkan dalam rangka bersaing secara efektif menghadapi para pesaing merek langsung (strategi permintaan selektif) atau para pesaing kelas produk yang tidak langsung (strategi permintaan primer).

Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam kelangsungan bisnis dalam suatu industri, kepuasan pelanggan ini sangat tergantung pada persepsi dan harapan pelanggan itu sendiri. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan konsumen ketika melakukan pembelian suatu barang atau jasa adalah kebutuhan dan keinginan yang dirasakan oleh konsumen tersebut pada saat melakukan pembelian suatu barang atau jasa, pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi barang atau jasa tersebut serta pengalaman teman-teman yang telah mengkonsumsi barang atau jasa tersebut dan periklanan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan menurut Susanto (2004) adalah sebagai berikut:

1. Produk dan jasa yang berkualitas, meliputi kinerja produk, ada tidaknya cacat, dan tingkat kegagalan.
2. Hubungan dengan perusahaan, keterikatan pelanggan lahir dari kepuasan yang berulang terhadap tanggung jawab perusahaan, keterlibatan sejak awal, dukungan yang berkualitas, komunikasi yang terbuka dan transparan, kepercayaan, *risk sharing*, pembagian keuntungan, dan kelangsungan dari perusahaan tersebut
3. Biaya pemilikan yang meliputi biaya pengembangan produk, biaya perolehan, biaya operasional, biaya dukungan, biaya pensiun, dan retensi dari nilai jual kembali
4. Siklus waktu meliputi waktu pemasaran, waktu pengembangan produk, waktu perbaikan, pengiriman tepat waktu, dan kapabilitas *Just In Time*

Disamping itu terdapat faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan penjualan industri seperti yang disebutkan oleh Tjiptono et.al. (2008), meliputi antara lain:

1. Penurunan harga berdampak pada peningkatan daya beli (kemampuan para pembeli potensial untuk melakukan pembelian)
2. Usaha-usaha pemasaran industri yang lebih agresif (seperti penyempurnaan kualitas produk/jasa, peningkatan anggaran belanja iklan dan penjualan, dan ekstensifikasi distribusi) memungkinkan bertambahnya jumlah pelanggan yang mempersepsikan atau mendapat manfaat produk/jasa
3. Faktor-faktor lingkungan, seperti kondisi perekonomian, perubahan teknologi atau perubahan nilai-nilai sosial, dapat menjadi faktor pendorong kesediaan atau kemampuan membeli produk

Dengan mengetahui faktor-faktor apa saja yang berkontribusi terhadap penjualan, perusahaan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan, mampu menawarkan dan mempromosikan kombinasi manfaat yang lebih baik, sehingga memperbesar pangsa pasar.

2.2.5 Strategi pemasaran

Strategi pemasaran didasarkan atas lima konsep, seperti yang dinyatakan oleh Radiosunu (2001), yaitu:

a. Segmentasi pasar

Tiap pasar terdiri dari bermacam-macam pembeli yang mempunyai kebutuhan, kebiasaan membeli dan reaksi yang berbeda-beda. Perusahaan tidak mungkin dapat memenuhi kebutuhan semua pembeli. Karena itu perusahaan harus mengelompokkan pasar yang bersifat heterogen kedalam satuan-satuan pasar yang bersifat homogen.

b. *Market positioning*

Perusahaan tidak mungkin dapat menguasai pasar keseluruhan. Maka memilih pola spesifik pemusatan pasar yang akan memberikan kesempatan maksimum kepada perusahaan untuk mendapatkan kedudukan yang kuat.

Dengan kata lain perusahaan harus memilih segmen pasar yang dapat menghasilkan penjualan dan laba yang paling besar

c. *Targeting*

Yaitu strategi memasuki segmen pasar yang dijadikan sasaran penjualan

d. *Marketing mix strategy*

Kumpulan variabel-variabel yang dapat digunakan perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen. variabel-variabel yang dapat mempengaruhi pembeli adalah variabel-variabel yang berhubungan dengan *Product, Place, Promotion and Price (4P)*

e. *Timing strategy*

Penentuan saat yang tepat dalam memasarkan produk merupakan hal yang perlu diperhatikan, meskipun perusahaan melihat adanya kesempatan baik terlebih dahulu harus dilakukan persiapan yang baik.

2.2.6 Bauran Pemasaran

Keputusan pemasaran dibagi menjadi empat strategi, seperti yang disebutkan oleh Kurtz (2008), yaitu produk, distribusi, promosi dan strategi harga. Bauran pemasaran merupakan bauran dari empat strategi elemen yang memenuhi kebutuhan dan *preferences* dari pasar sasaran yang spesifik. Keempat elemen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Strategi produk

Di dalam pemasaran kata produk berarti lebih dari barang, servis maupun ide. Produk merupakan konsep merk yang dikaitkan dengan kepuasan semua konsumen terhadap kebutuhan yang berelasi pada barang, servis, ataupun ide.

b. Strategi distribusi

Pemasar mengembangkan strategi distribusi agar konsumen dapat menemukan produk mereka sesuai dengan jumlah yang diinginkan pada waktu yang tepat dan tempat yang tepat. Teknologi juga merupakan *channel* pembuka baru bagi banyak industri.

c. Strategi promosi

Promosi adalah komunikasi yang menghubungkan antara penjual dengan pembeli. Perusahaan dapat menggunakan berbagai cara untuk

mengirimkan pesan tentang produk, jasa maupun ide. Mereka dapat mengkomunikasikan pesan secara langsung, lewat *sales*, ataupun juga secara tidak langsung melalui iklan dan promosi

d. Strategi harga

Strategi harga berhubungan dengan metode untuk mengatur keuntungan dan penyesuaian harga. Salah satu faktor yang mempengaruhi strategi harga pemasaran adalah kompetisi.

2.2.7 Analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman (Rangkuti, 2014). Adapun keempat elemen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. *Strengths* (kekuatan)

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

b. *Weaknesses* (kelemahan)

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

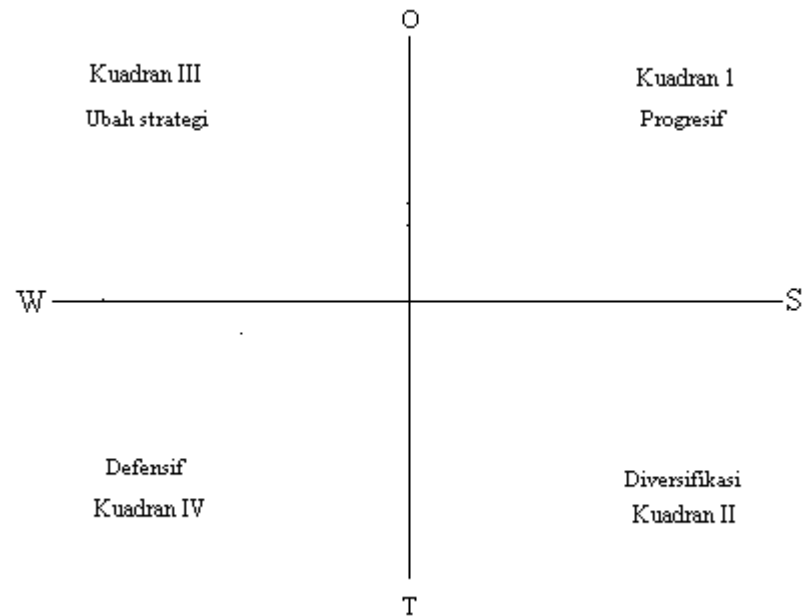
c. *Opportunities* (peluang)

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

d. *Threats* (ancaman)

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

Adapun diagram analisis SWOT dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Diagram analisis SWOT

a. Kuadran 1

Kuadran ini merupakan posisi yang terbaik, karena perusahaan berada pada daerah yang “kuat” dan “berpeluang”.

b. Kuadran 2

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal.

c. Kuadran 3

Kuadran ini menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala kelemahan internal.

d. Kuadran 4

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, lembaga menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal.

2.2.8 Blue Ocean Strategy

Kim dan Mauborgne (2006) menyatakan dalam bukunya bahwa, “Strategi samudera biru (*Blue Ocean Strategy*) menantang perusahaan untuk keluar dari samudera merah persaingan berdarah dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, sehingga kata kompetisi pun menjadi tak relevan”. Selain itu, menurut Kim dan Mauborgne (2006), Pasar terdiri atas dua samudera yaitu samudera merah dan samudera biru.

Menurut Kim dan Mauborgne (2006) bahwa perusahaan besar dan berhasil adalah perusahaan yang berhasil mengembangkan strategi samudera biru dan meninggalkan samudera merah. Untuk menciptakan strategi samudera biru dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu dengan menciptakan industri baru yang lengkap dan menciptakan dari samudera merah dengan mengubah batas industri yang sudah ada. Kim dan Mauborgne (2006) juga menyebutkan bahwa “Perusahaan yang terperangkap dalam samudera merah mengikuti pendekatan konvensional, yakni berlomba memenangkan kompetisi dengan membangun posisi kokoh dalam tatanan industri yang ada”.

Tabel 2.1 Perbedaan strategi samudera merah dan strategi samudera biru

Strategi Samudera Merah	Strategi Samudera Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (<i>Value-cost trade off</i>)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan system kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan system kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

2.2.9 Kanvas Strategi

Kim dan Mauborgne (2006) mengatakan arti kanvas strategi merupakan kerangka aksi dan diagnosis dalam pembentukan strategi samudera biru yang baik. Kanvas strategi memberikan pemahaman akan faktor-faktor yang menjadi ajang persaingan industri. Kanvas strategi memberikan gambaran persaingan melalui grafik yang disebut kurva nilai. Fungsi kanvas strategi adalah untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar, serta memahami faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Dengan demikian, kanvas strategi memperlihatkan pemahaman situasi terkini dalam persaingan industri.

Kanvas strategi memberikan sebuah gambaran dalam memahami faktor-faktor apa yang menjadi ajang persaingan. tiga ciri strategi yang baik sebagaimana ditunjukkan oleh kanvas strategi:

- a. Fokus setiap strategi yang hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut
- b. Divergensi/gerak menjauh dengan menciptakan empat langkah yaitu kurangi, hilangkan, tingkatkan, dan ciptakan. Strategi ini membedakan profil mereka dari profil umum industri
- c. Motto yang memikat, sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat

Membaca kurva nilai kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan dan masa kini, untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. Suatu kurva nilai berisi banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis. Adapun cara membaca kanvas strategi adalah sebagai berikut (Kim dan Mauborgne, 2006) :

- a. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru, yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai motto/ *tagline* maka hal ini menunjukkan perusahaan berada pada samudra biru

- b. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi samudra merah
- c. Bila kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan investasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada pelanggannya
- d. Jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola yang jelas, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun-naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren.

2.2.10 Kerangka Kerja Empat Langkah

Kim dan Mauborgne (2006) menjelaskan dalam merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru maka dikembangkan kerangka kerja empat langkah. Ada empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis sebuah industri, yaitu:

- 1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri
- 2. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri
- 3. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri
- 4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan

2.2.11 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Alat ini merupakan analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Alat ini disebut skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tapi juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu untuk menciptakan suatu kurva nilai baru yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan analisis strategi baru bagi perusahaan.

Adapun yang dimaksud skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan adalah:

1. Hapuskan (*Eliminate*), maksudnya perusahaan menghilangkan faktor-faktor yang dianggap umum dan diterima begitu saja oleh industri. Hal ini bertujuan melihat peluang usaha diluar batasan yang telah tercipta sebelumnya.
2. Kurangi (*Reduce*), maksudnya perusahaan mengurangi investasi pada faktor yang tidak memberikan peningkatan manfaat bagi pembeli.
3. Tingkatkan (*Raise*), maksudnya langkah ini berkebalikan dengan reduce. Perusahaan meningkatkan investasi pada faktor persaingan yang memberikan peningkatan manfaat yang signifikan bagi pembeli.
4. Ciptakan (*Create*), maksudnya perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam industri. Dengan menciptakan faktor yang baru, perusahaan memberikan nilai manfaat baru bagi konsumen dan non konsumen, sehingga dapat menciptakan permintaan yang baru dan menentukan harga strategis industri.

Strategi samudra biru yang baik memiliki tiga ciri, yaitu fokus, gerak menjauh, dan motto utama, karena tanpa kualitas-kualitas ini maka strategi perusahaan akan kabur, tidak khas, sulit dikomunikasikan, dan memiliki struktur biaya tinggi. Pada profil strategi *Southwest Airlines* (Kim dan Mauborgne, 2006), maka dapat dilihat gambaran bagaimana tiga kualitas ini mendasari strategi efektif perusahaan dalam menciptakan ulang industri penerbangan yang memble melalui inovasi nilai. *Southwest Airlines* menciptakan samudra biru dengan mendobrak dilema pertukaran yang harus dilakukan konsumen antara kecepatan penerbangan dan aspek hemat dan fleksibilitas dari transportasi mobil. Untuk mencapai hal tersebut, maka ditawarkan transportasi berkecepatan tinggi dengan titik tolak yang fleksibel dan kerap dengan harga yang menarik dari massa pembeli. Dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor tertentu dalam kompetisi dan meningkatkan faktor-faktor lain dalam industri maskapai tradisional, serta tak lupa menciptakan faktor-faktor baru berdasarkan industri alternatif transportasi mobil, *Southwest Airlines* mampu menawarkan utilitas yang belum pernah ada sebelumnya bagi pengguna jasa udara dan mencapai lompatan nilai dengan model bisnis berbiaya rendah.

Tiga ciri strategi yang baik yang sekaligus menjadi ciri dari strategi samudra biru menurut Kim dan Mauborgne (2006) dapat dilihat dari contoh profil dari *Southwest Airlines*. Yang pertama adalah fokus, dimana setiap strategi hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut. Fokus dari profil *Southwest Airlines*, disebutkan bahwa perusahaan maskapai ini hanya berfokus pada tiga faktor, yaitu pelayanan yang ramah, kecepatan, dan keberangkatan langsung dari kota ke kota secara berkala. Dengan berfokus seperti ini *Southwest Airlines* mampu bersaing dalam soal harga dengan transportasi mobil. *Southwest Airlines* tidak perlu melakukan investasi ekstra pada makanan, restorasi, dan pilihan kursi. Sebaliknya, para pesaing tradisional berinvestasi pada semua faktor kompetitif dalam industri penerbangan, sehingga menjadi semakin sulit bagi mereka untuk menyaingi harga *Southwest Airlines*. Dengan investasi demikian, perusahaan-perusahaan ini membiarkan agenda mereka ditentukan oleh langkah para pesaing mereka, akibatnya adalah model bisnis yang mahal.

Ciri yang kedua adalah gerak menjauh atau disebut divergensi, dimana ketika strategi suatu perusahaan dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi itu akan kehilangan keunikannya. Adapun gerak menjauh yang dapat dilihat dari profil *Southwest Airlines*, misalnya memelopori penerbangan *point to point* antara kota-kota berukuran sedang. Sebelumnya industri penerbangan beroperasi melalui system *Hub and Spoke* (menghubungkan antara ibukota negara sebagai *Hub* dan kota-kota lain yang masih ada dinegara itu sebagai *Spoke*).

Kualitas yang terakhir dari tiga ciri strategi yang baik adalah motto yang memikat. Sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat, dan sebuah motto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga mengiklankan penawaran/produk secara jujur. Karena kalau tidak demikian, konsumen akan hilang kepercayaan dan minat. Cara yang tepat untuk menguji keefektifan dan kekuatan dari sebuah strategi adalah melihat apakah strategi itu mengandung suatu motto yang kuat dan autentik. Misal saja *Southwest Airlines* yang memakai motto “kecepatan pesawat dengan harga mobil - kapanpun anda membutuhkannya.”

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan metode penelitian, yaitu tahapan-tahapan yang akan dilalui oleh peneliti dalam melakukan penelitian.

3.1 Rumusan Masalah

Rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana posisi Roosman *Leather and Handicraft* dengan pesaing dalam menjalankan bisnisnya?
2. Bagaimana rancangan strategi yang sesuai berdasarkan *Blue Ocean Strategy* sebagai strategi bisnis pada Roosman *Leather and Handicraft*?

3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah:

- a. Untuk mengetahui strategi bisnis yang sedang digunakan oleh Roosman *Leather and Handicraft*.
- b. Merancang strategi bisnis yang sesuai dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* sebagai strategi baru bagi Roosman *Leather and Handicraft*.

3.3 Studi Literatur

Langkah berikutnya dalam melakukan penelitian adalah melakukan studi literatur yang akan digunakan dalam penelitian. Studi literatur yang digunakan terdiri 2 macam yaitu deduktif dan induktif.

- a. Studi literatur deduktif yang digunakan adalah buku-buku yang digunakan untuk memecahkan masalah penelitian.
- b. Studi literatur induktif yang diperoleh dari jurnal, proseding dan lain sebagainya.

3.4 Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Studi Pustaka

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

2. Penelitian Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan beberapa kegiatan antara lain :

- a. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan terhadap kondisi lapangan secara langsung dan mencatat secara sistematis fenomena yang terjadi secara langsung pada perusahaan, sehingga dapat diketahui kondisi perusahaan secara riil.

- b. Wawancara

Yaitu proses memperoleh keterangan dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan pemilik atau karyawan perusahaan yang memberikan data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti .

- c. Survei

Mengajukan kuesioner kepada konsumen, yang berisi tentang daftar pertanyaan tertulis yang telah disusun sebelumnya.

3.5 Teknik Analisis Data

Setelah semua data dikumpulkan, maka langkah selanjutnya adalah mengolah data tersebut kemudian dilakukan analisis data. Hal ini bertujuan untuk dapat menghasilkan kesimpulan yang relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian.

3.5.1 Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi atau konten dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2006). Uji validitas bertujuan untuk menguji ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya, agar data yang diperoleh sesuai dengan tujuan diadakannya pengukuran tersebut. Suatu kuesioner yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya validitas yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Jika r hitung positif dan r hitung $> r$ tabel maka faktor tersebut valid dan sebaliknya jika r hitung tidak positif serta r hitung $> r$ tabel maka faktor tersebut tidak valid.

Sedangkan reabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Sedangkan uji reabilitas sendiri adalah proses pengukuran terhadap ketepatan (konsistensi) dari suatu instrumen. Pengujian ini dimaksudkan untuk menjamin instrumen yang digunakan merupakan sebuah instrumen yang handal, konsisten, stabil dan dependabilitas, sehingga bila digunakan berkali-kali dapat menghasilkan data yang sama. Tujuan dari uji reabilitas adalah untuk menunjukkan konsistensi skor-skor yang diberikan responden satu dengan responden lainnya. Apabila hasil *Cronbach Alpha* lebih besar dari taraf signifikan 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut *reliable* begitu pula sebaliknya, (Sugiyono, 2006). Mahmud (2011) dalam tulisannya menyatakan bahwa untuk penelitian yang menggunakan analisis data statistik, ukuran sampel paling minimum adalah 30.

3.5.2 Analisis SWOT

Pada bagian teknik analisis data, akan menjelaskan secara singkat, padat dan jelas mengenai tahapan-tahapan dalam penerapan SWOT yang digunakan dalam penelitian.

adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan
2. Menentukan nilai kepentingan dari masing-masing pernyataan pada masing-masing lingkungan internal dan eksternal
3. Memberikan bobot untuk masing-masing variabel dengan total bobot adalah 1 untuk masing-masing faktor
4. Menentukan rating untuk masing-masing faktor
5. Menentukan skor dari masing-masing faktor dengan mengalikan bobot untuk tiap-tiap faktor penentu dengan rating untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor yang kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan total skor
6. Membandingkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Apabila kekuatan lebih besar dari kelemahannya, maka selisih antara faktor kekuatan dan kelemahan positif, menandakan bahwa perusahaan relatif lebih kuat untuk bersaing. Apabila peluang lebih besar dari ancamannya, maka selisih antara faktor peluang dan ancaman positif, menandakan perusahaan mempunyai peluang bisnis lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang ditimbulkan.
7. Membuat diagram SWOT dan memetakan posisi perusahaan dalam diagram tersebut. Dengan memahami posisi perusahaan dapat diformulasikan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi perusahaan melalui matrik SWOT.

3.5.3 Blue Ocean Strategy

Pada bagian teknik analisis data, akan menjelaskan secara singkat, padat dan jelas mengenai tahapan-tahapan dalam penerapan *Blue Ocean Strategy* yang digunakan dalam penelitian, adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengamatan di perusahaan
2. Merumuskan dan menyimpulkan hasil dari observasi
3. Menelaah seluruh data yang diperoleh dari wawancara dan dari hasil pengamatan

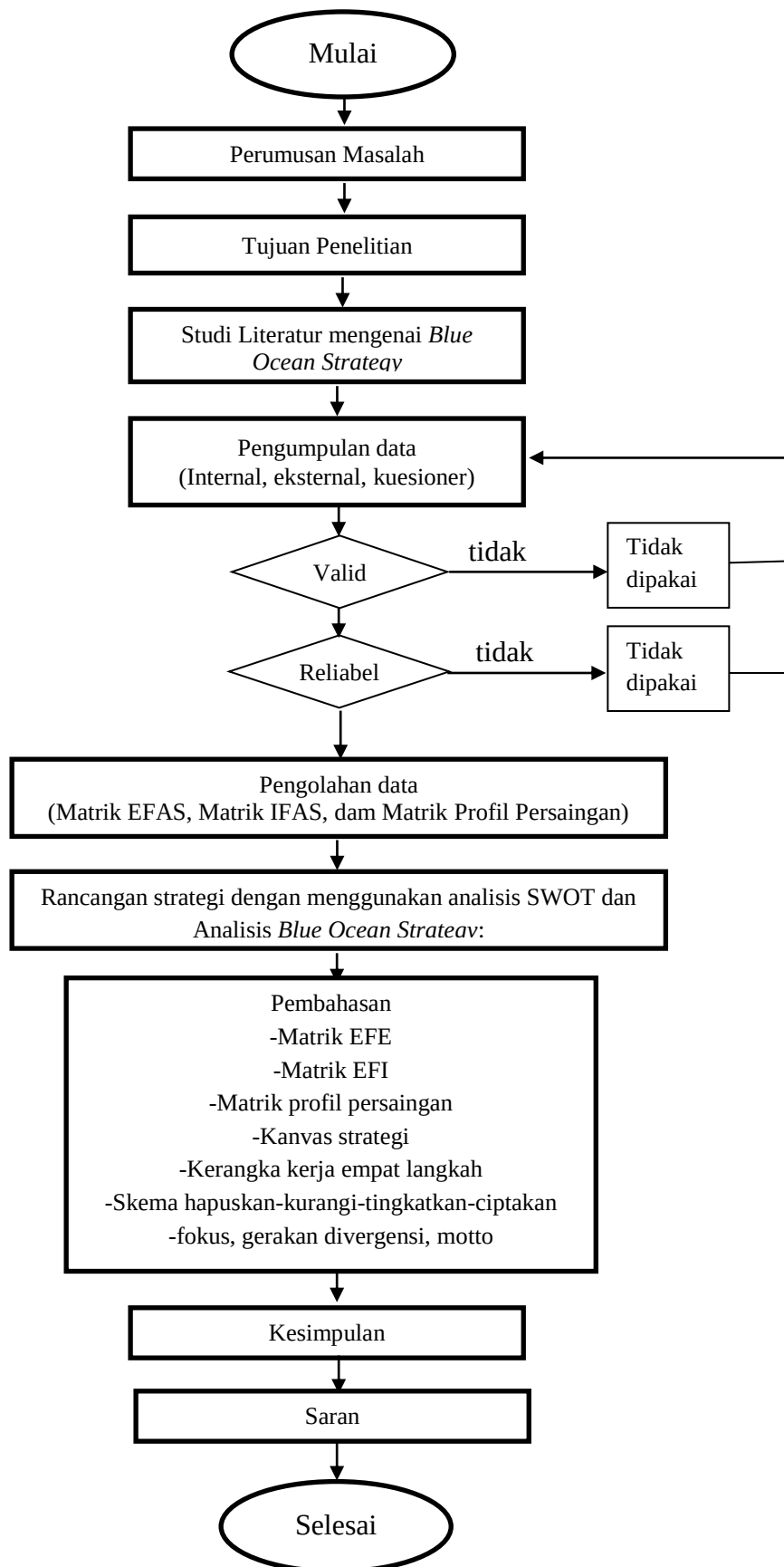
4. Merangkum hasil data yang diperoleh agar tetap sesuai dengan tujuan penelitian.
5. Membuat kanvas strategi awal sebagai acuan dalam melihat posisi objek yang diteliti dengan pesaing pada keadaan sesungguhnya
6. Membuat kerangka kerja empat langkah
7. Membuat skema hapuskan, kurangi, tingkatkan, dan ciptakan
8. Membuat kanvas strategi baru
9. Membandingkan posisi awal dengan posisi baru melalui kanvas strategi

3.6 Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisa tersebut, maka dapat dibuat kesimpulan yang merupakan hasil akhir dari suatu penelitian serta saran mengenai hasil penelitian sehingga dapat dimanfaatkan bagi perusahaan maupun bagi penelitian selanjutnya.

3.7 Diagram Alir Penelitian

Diagram alir penelitian merupakan langkah-langkah peneliti dalam melakukan penelitian yang digambarkan dengan diagram alir atau *flowchart* agar pelaksanaan penelitian terstruktur dan untuk mempermudah dalam penyusunan laporan penelitian.



Gambar 3.1 Diagram alir Penelitian

Penjelasan diagram alir penelitian:

1. Perumusan masalah

Perumusan masalah yaitu menganalisa masalah yang terjadi di perusahaan dan diangkat menjadi sebuah penelitian. Perumusan masalah mengacu pada latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya. Dengan adanya rumusan masalah yang jelas, maka diharapkan akan tercapainya tujuan penelitian hingga nantinya didapatkan langkah untuk memecahkan permasalahan pada penelitian ini.

2. Tujuan penelitian

Membuat suatu tujuan yang ingin dicapai, sehingga fokus penelitian menjadi jelas. Penentuan tujuan ini berfungsi untuk dapat memberikan arahan dalam pelaksanaan penelitian secara keseluruhan

3. Studi literatur

Studi literatur memuat tentang informasi hasil penelitian yang dilakukan terlebih dahulu, yang mempunyai kaitan dengan penelitian yang dilakukan sekarang, yang dapat dijadikan penulis sebagai bahan pembelajaran dan referensi yang terdapat dari buku, jurnal, *website*, dan sebagainya.

4. Pengumpulan data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara atau tanya jawab langsung kepada responden, yang meliputi pemilik dan karyawan serta konsumen. disamping itu juga peneliti melakukan observasi langsung guna melihat keadaan perusahaan yang akan diteliti. Selain itu juga dilakukan penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih secara random. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada responden yang sudah pernah mengunjungi *Roosman Leather and Handicraft* dan juga pesaingnya.

5. Uji validitas dan reabilitas data

Apabila data yang dibutuhkan sudah terkumpul, maka selanjutnya dilakukan uji validasi dan uji reabilitas. Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi atau konten dari instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Uji validitas ini bertujuan untuk menguji ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya, agar data yang

diperoleh sesuai dengan tujuan diadakannya pengukuran tersebut (Sugiyono, 2006). Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas adalah:

- a. Jika r hitung positif dan r hitung $> r$ tabel maka faktor tersebut valid
- b. jika r hitung tidak positif serta r hitung $> r$ tabel maka faktor tersebut tidak valid

Uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Kriteria penilaian uji reabilitas adalah sebagai berikut (Ghozali, 2007) :

- a. Apabila hasil *Cronbach Alpha* lebih besar dari taraf signifikan 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel
- b. Apabila hasil *Cronbach Alpha* lebih kecil dari taraf signifikan 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliabel

6. Pengolahan data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan matrik EFE, matrik EFI dan profil kompetitif

7. Rancangan strategi

Pada tahap ini, dibuat strategi baru dari analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya, dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Pengambilan keputusan strategi baru tentunya juga berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Hasil analisis SWOT tersebut kemudian diformulasikan menjadi strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS)

8. Pembahasan

Pada pembahasan berisi tentang analisis dari yang telah dihasilkan, apakah bisa menjawab semua rumusan masalah, dan apakah bisa menjawab semua permasalahan. Kemudian bisa dilihat apakah hasil yang didapatkan tersebut (strategi) bisa lebih baik dari sebelumnya atau tidak

9. Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan pengumpulan data, pengolahan data, pembahasan/analisis data, dan tahap keputusan yang menghasilkan kesimpulan terhadap penelitian yang dilakukan.

10. Saran

Peneliti memberikan saran atau rekomendasi kepada perusahaan agar dapat berkembang dikemudian hari dan juga saran terhadap peneliti selanjutnya yang akan mengangkat topik yang sama.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Gambaran Perusahaan

- a. Nama : Roosman *Leather and Handicraft*
- b. Alamat : Jl. Parangtritis Km.12 Bantul, Yogyakarta
- c. Bidang Usaha : Produksi kerajinan kulit

4.1.2 Faktor Internal

Roosman *Leather and Handicraft*, adalah salah satu dari sekian banyak pengrajin kerajinan kulit di Manding Yogyakarta. Awal mula *Home Industry* Roosman *Leather and Handicraft* yaitu berdiri pada tahun 1989. Industri ini didirikan oleh pak Roosman. Pak Roosman memulai industrinya yang awalnya dengan sebagai buruh pada pengrajin kulit juga kemudian berinisiatif untuk berwirausaha memulai membangun usahanya sendiri bersama istrinya. Industri tersebut melayani berbagai kerajinan kulit seperti tas, sepatu, jaket, dompet, serta pernik-pernik lain yang juga berasal dari bahan dasar kulit. Saat ini industri kerajinan yang bertempat di Manding menurut beliau tidak sebanyak dahulu, banyak mengalami penyusutan karena persaingan dan krisis ekonomi sehingga banyak pengrajin yang gulung tikar, saat ini hanya tersisa sekitar 30 pengrajin saja yang tergabung dalam perkumpulan setio rukun (perkumpulan bagi pengusaha manding) dan *Roosman Leather and Handycraft*, industri yang bergerak di bidang kerajinan kulit ini salah satunya yang masih tetap bertahan dari tahun ke tahun dan masih mampu menjalankan usahanya.

Sejarah karir pak Roosman dimulai dengan usahanya sebagai buruh di salah satu industri milik pak Prapto. Pak Prapto merupakan salah satu dari 3 pengusaha yang mengawali industri di manding. Setelah lama bekerja dengan pak Prapto, beliau akhirnya memberanikan diri menjual barang hasil produksinya sendiri. Modal awal

yang beliau gunakan sebesar Rp 200.000,00. Beliau menjual tas produksinya di Malioboro hingga ke alun-alun Yogyakarta dan mendapatkan hasil penjualan sebesar Rp 500.000,00. Setelah mendapatkan keuntungan dan mendapat modal yang cukup, beliau memberanikan diri membuka usaha yang lebih besar.

Industri pak Roosman berporos pada bidang kerajinan dimana perusahaan mengolah bahan kulit asli untuk dibuat kerajinan. Kerajinan yang dibuat oleh pak Roosman antara lain tas, sepatu, jaket, dompet dan lain-lain. Berjalannya industri kerajinan yang dimiliki oleh pak Roosman berasaskan oleh pemesanan atau biasa disebut *Make To Order*. Biasanya pak Roosman membuat barangnya sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan oleh pemesannya dengan jumlah pesanan minimal 6 buah yang biasanya dikerjakan dalam waktu 1 minggu, tergantung dari tingkat kesulitannya. Pemesan harus membayarkan uang muka sebesar 50% dari total pesanan, baru perusahaan akan memulai pekerjaannya, setelah jadi baru pemesan melunasi sisa dari total biaya yang sudah disepakati. Dari pesanan tersebut biasanya perusahaan akan melebihi jumlah produksi dari total pesanan sebagai stok yang nantinya akan dijual di outlet pribadi.

Kondisi industri pak Roosman merupakan industri yang bergerak dibidang kerajinan. Pak Roosman mendapat bahan baku dari luar kota seperti Magetan, Boyolali, Pekalongan, Tegal, dan Garut. Bahan baku berupa kulit sapi dan kulit domba. Kulit sapi biasanya digunakan untuk tas, dompet, sepatu, dan kulit domba biasanya digunakan untuk bahan dasar jaket. Untuk pembuatan satu tas diperlukan 10 feet kulit dengan waktu pengerjaan selama 2 hari. Modal yang dibutuhkan untuk membuat satu tas sebesar Rp50.000,00. Kemudian tas tersebut dijual dengan harga berkisar Rp 150.000,00, kisaran harga jaket dapat mencapai Rp750.000,00 bahkan ada yang lebih tergantung dari jumlah bahan dan tingkat kesulitannya, sedangkan dompet berkisaran rata-rata Rp60.000,00. Gaji untuk karyawan pria dan wanita berbeda, berkisar antara Rp30.000,00 - Rp50.000,00 per hari, gaji diterima oleh karyawan seminggu sekali setiap hari sabtu, malam minggu. Jika lembur mendapat tambahan Rp 5.000,00 per jamnya.

Proses pembuatan kerajinan kulit tersebut pertama adalah membersihkan kulit sapi maupun domba dengan dicuci. Kemudian dikeringkan selama 1 hari apabila cahaya matahari cukup terik. Kemudian dilakukan pengepresan di Jalan

Mangkunegaran. Untuk 1 lembar kulit yang akan dipres dihargai Rp5.000,00. Setelah dipres kulit dipotong sesuai pola yang diinginkan. Setelah dipotong, kulit dirangkai lalu dijahit. Untuk mengikat daya tarik konsumen, produk diberi aksesoris.

Dalam proses penjualannya saat ini perusahaan tidak hanya menangani pemesanan lokal saja namun juga hasil produksinya telah di ekspor ke luar negeri diantaranya ke Korea, dan saat ini perusahaan menangani pesanan setiap 3 bulan sekali dari awalnya 1 bulan sekali. Namun, karena faktor biaya pengiriman dan juga proses waktu pengerjaan dari pemesanan yang semakin meningkat sehingga saat ini pemesanan yang berasal dari Korea dikerjakan setiap 3 bulan sekali dengan melakukan pengeksporan ke Korea rata-rata sebanyak 1.500 buah per 3 bulannya. Dari pengeksporan tersebut mendapatkan penghasilan kotor sebanyak rata-rata sekitar Rp200.000.000,00 - Rp300.000.000,00. Selain pengeksporan, beliau juga melakukan pemasaran secara online. Industri ini selain dikelola pak Roosman sendiri juga dikelola anaknya. Anaknya khusus menangani pemasaran di luar negeri. Permintaan dari luar negeri yang paling banyak tas dari kulit sapi dan jaket dari kulit domba.

Dalam wawancara dengan pak Roosman sendiri Awal mula kerjasama dengan pemesan dari Korea sekitar tahun 2002. Awalnya mereka adalah turis yang mengunjungi pusat kerajinan kulit di manding dan kemudian tertarik dengan hasil dari produk yang dihasilkan oleh Roosman *Leather and Handicraft* ini, kemudian akhirnya menjadi mitra hingga saat ini, begitu juga dengan pemesanan lain dari negeri yang berbeda.

Dari industri kerajinan kulit tersebut menghasilkan limbah sisa-sisa kulit yang biasanya akan diambil oleh orang lain yang akan dijadikan *souvenir* seperti gantungan kunci. Selain itu, limbah tersebut juga digunakan untuk bahan bakar dalam mengolah makanan. Limbah tersebut dijual setiap karungnya dengan harga Rp 50.000,00 – Rp 60.000,00. Untuk membedakan kulit asli dan vinil dapat diketahui dari aroma dan tekstur kulitnya. Ciri-ciri kulit asli adalah berbau amis dan teksturnya kaku. Sedangkan vinil berbau wangi dan sudah dicampurkan bahan kimia sehingga tekstur jadi lentur.

Saat ini barang-barang yang diproduksi oleh pak Roosman diekspor produknya sampai ke mancanegara antara lain Korea, Jepang, Amerika , Perancis dan Inggris. Beliau juga saat ini telah memiliki 43 karyawan yang dibagi menjadi 3 lokasi. Kebanyakan karyawan merupakan masyarakat sekitar. Pekerjanya terdiri dari berbagai golongan usia baik pria maupun wanita.

4.1.3 Faktor Eksternal

Kategori lingkungan eksternal perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan umum

Yaitu suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain

a. Ekonomi

Yogyakarta merupakan daerah tujuan wisata dan merupakan kota tujuan yang banyak diminati bagi pelajar yang akan melanjutkan pendidikannya. Pertumbuhan pendatang semakin meningkat setiap tahunnya

b. Pemerintah

Hingga saat ini pemerintah sangat gencar mempromosikan Yogyakarta sebagai salah satu tujuan wisata

c. Teknologi

Kemajuan teknologi saat ini sangat pesat, banyak bisnis yang berhasil melakukan pemasarannya dengan memanfaatkan teknologi.

2. Lingkungan industri

Secara singkat dapat diartikan lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki dampak yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan (Jatmiko, 2004). Adapun kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri adalah sebagai berikut:

a. Ancaman masuknya pendatang baru

b. Tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada

- c. Tekanan dari produk pengganti
- d. Kekuatan tawar menawar pembeli
- e. Kekuatan tawar menawar pemasok

4.2 Pengolahan Data

a. Faktor eksternal

Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan beberapa indikator yang menjadi peluang dan ancaman bagi Roosman *Leather and Handicraft* yaitu sebagai berikut:

1. Indikator Peluang

- a. Tingkat permintaan produk yang tinggi baik dalam maupun luar negeri
- b. Banyak wisatawan yang datang ke Yogyakarta baik lokal maupun luar negeri
- c. Kemajuan teknologi sebagai pendukung proses penjualan
- d. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku
- e. Tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi

2. Indikator Ancaman

- a. Banyak pesaing dengan produk yang serupa
- b. Gencarnya pesaing dalam melakukan promo maupun diskon harga bagi konsumen
- c. Persaingan harga yang sangat sengit
- d. Harga bahan baku yang semakin meningkat
- e. Konsumen yang semakin kritis terhadap kualitas suatu produk

f. Faktor internal

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

X_1 =Harga

X_2 =Kualitas produk

X_3 =Kualitas bahan

X_4 =Variasi model

X_5 =Ciri khas produk

X_6 =Promosi (sosial media, TV, surat kabar, radio)

X_7 =Promo khusus (promo akhir tahun, hari raya, penawaran khusus)

X_8 =Kualitas pelayanan

X_9 =Lokasi strategis

X_{10} =Kenyamanan tempat

X_{11} =Fasilitas parkir

X_{12} =Kemudahan transaksi

Dari 12 variabel tersebut nantinya akan disebarakan ke 35 orangresponden dan hasilnya akan digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari Roosman *Leather and Handicraft*. Adapun metode pengambilan data menurut Sugiyono (2006) ada beberapa cara, salah satunya adalah dengan menggunakan *rating scale*, dengan skala rating 1 sampai dengan 4, dengan definisi sebagai berikut:

Tingkat kepentingan dan tingkat harapan

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

4.2.1 Uji validitas

Ho : Data dari hasil kuesioner valid

Hi : Data dari hasil kuesioner tidak valid

Tingkat Signifikan

$A = 0,05$

$df = n-2$

$= 35-2$

$= 33$

r tabel = 0,344

Tabel 4.1 Uji validitas Roosman *Leather and Handicraft*

Variabel	r tabel	r hitung	Keterangan
X ₁	0,344	0,561	Valid
X ₂	0,344	0,548	Valid
X ₃	0,344	0,570	Valid
X ₄	0,344	0,667	Valid
X ₅	0,344	0,640	Valid
X ₆	0,344	0,534	Valid
X ₇	0,344	0,553	Valid
X ₈	0,344	0,380	Valid
X ₉	0,344	0,503	Valid
X ₁₀	0,344	0,623	Valid
X ₁₁	0,344	0,477	Valid
X ₁₂	0,344	0,650	Valid

Tabel 4.2 Uji validitas Eny N *Leather and Natural*

Variabel	r tabel	r hitung	Keterangan
X ₁	0,344	0,663	Valid
X ₂	0,344	0,580	Valid
X ₃	0,344	0,615	Valid
X ₄	0,344	0,460	Valid
X ₅	0,344	0,557	Valid
X ₆	0,344	0,485	Valid
X ₇	0,344	0,433	Valid
X ₈	0,344	0,693	Valid
X ₉	0,344	0,512	Valid
X ₁₀	0,344	0,667	Valid
X ₁₁	0,344	0,699	Valid
X ₁₂	0,344	0,674	Valid

4.2.2 Uji Reabilitas

Ho : Data dari kuesioner reliabel

Hi : Data dari kuesioner tidak reliabel

Tabel 4.3 Uji Reabilitas

Perusahaan	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>	Nilai batas bawah	Keterangan
Roosman <i>Leather</i>	0,868	0,60	Reliabel
Eny N <i>Leather</i>	0,881	0,60	Reliabel

Dari hasil perhitungan reabilitas 4.3 menunjukkan nilai hasil reabilitas masing-masing perusahaan adalah > 0,60 (nilai *Cronbach Alpha*), maka dari hasil ini dapat diperoleh suatu kesimpulan bahwa semua variabel pada kuesioner tersebut dikatakan reliabel.

4.2.3 Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Dari masing-masing data yang diperoleh dari setiap atribut, dihitung bobot rata-ratanya. Adapun menurut Hidayat (2012), perhitungan bobot rata-rata dihitung dengan rumus:

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

Keterangan :

$\bar{X}$ = bobot rata-rata

X_i = data yang diperoleh dari kuesioner

n = jumlah responden

Sehingga didapatkan bobot rata-rata sebagai berikut:

Tabel 4.4 Rekapitulasi hasil kuesioner Roosman *Leather and Handicraft*

Roosman <i>Leather and Handicraft</i>											
X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	X_{12}
3.20	3.14	2.83	2.8	2.46	2.29	2.20	2.74	2.89	2.43	1.94	2.74

Tabel 4.5 Rekapitulasi hasil kuesioner Eny N *Leather and Natural*

Eny N <i>Leather and Natural</i>											
X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
3.31	2.97	2.69	2.83	2.34	2.34	2.11	2.83	3.23	2.57	2.43	2.83

4.2.4 Penentuan Nilai *Strength* dan *Weakness*

Nilai dari rata-rata setiap variabel nantinya dipilih yang paling mendekati criteria sangat puas, sehingga jika rata-rata variabel Roosman *Leather* > Eny N *Leather*, maka variabel tersebut dijadikan *strength* dan sebaliknya jika hasil rata-rata variabel Roosman *Leather* < Eny N *Leather*, maka variabel tersebut dijadikan *weakness*.

Tabel 4.6 Penentuan *strength* dan *weaknees*

Variabel	Roosman Leather	Eny N Leather	Keterangan
X ₁	3.2	3.31	<i>Weakness</i>
X ₂	3.14	2.97	<i>Strength</i>
X ₃	2.83	2.69	<i>Strength</i>
X ₄	2.8	2.83	<i>Weakness</i>
X ₅	2.46	2.34	<i>Strength</i>
X ₆	2.29	2.34	<i>Weakness</i>
X ₇	2.2	2.11	<i>Strength</i>
X ₈	2.74	2.83	<i>Weakness</i>
X ₉	2.89	3.23	<i>Weakness</i>
X ₁₀	2.43	2.57	<i>Weakness</i>
X ₁₁	1.94	2.43	<i>Weakness</i>
X ₁₂	2.74	2.83	<i>Weakness</i>

4.3 External Faktor Analisis Strategi (EFAS)

Penjelasan matrik evaluasi dari faktor eksternal :

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

Tabel 4.7 Matriks EFAS Roosman *Leather and Handicraft*

No	Faktor-faktor strategi eksternal (peluang)	Bobot	Rating	Skor
1	Tingkat permintaan produk yang tinggi baik dalam maupun luar negeri	0.15	4	0.6
2	Banyak wisatawan yang datang ke Yogyakarta baik lokal maupun luar negeri	0.15	2	0.3
3	Kemajuan teknologi sebagai pendukung proses penjualan	0.1	2	0.2
4	Hubungan baik dengan pemasok bahan baku	0.05	3	0.15
5	Tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi	0.05	2	0.1
Jumlah		0.5	13	1.35
Faktor-faktor strategi eksternal (ancaman)		Bobot	Rating	Skor
1	Banyak pesaing dengan produk yang serupa	0.15	1	0.15
2	Gencarnya pesaing dalam melakukan promo maupun diskon harga bagi konsumen	0.1	2	0.2
3	Persaingan harga yang sangat sengit	0.1	2	0.2
4	Harga bahan baku yang semakin meningkat	0.05	3	0.15
5	Konsumen yang semakin kritis terhadap kualitas suatu produk	0.1	4	0.4
Jumlah		0.5	12	1.1
Total		1		2.45

Tabel 4.8 Matriks EFAS Eny N *Leather and Natural*

No	Faktor-faktor strategi eksternal (peluang)	Bobot	Rating	Skor
1	Tingkat permintaan produk yang tinggi baik dalam maupun luar negeri	0.15	3	0.45
2	Banyak wisatawan yang datang ke Yogyakarta baik lokal maupun luar negeri	0.15	2	0.3
3	Kemajuan teknologi sebagai pendukung proses penjualan	0.1	2	0.2
4	Hubungan baik dengan pemasok bahan baku	0.05	3	0.15
5	Tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi	0.05	2	0.1
Jumlah		0.5	12	1.2
Faktor-faktor strategi eksternal (ancaman)		Bobot	Rating	Skor
1	Banyak pesaing dengan produk yang serupa	0.15	1	0.15
2	Gencarnya pesaing dalam melakukan promo maupun diskon harga bagi konsumen	0.1	2	0.2
3	Persaingan harga yang sangat sengit	0.1	2	0.2
4	Harga bahan baku yang semakin meningkat	0.05	3	0.15
5	Konsumen yang semakin kritis terhadap kualitas suatu produk	0.1	4	0.4
Jumlah		0.5	13	1.1
Total		1		2.3

4.4 Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)

Penjelasan matrik evaluasi dari faktor internal :

1. Faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner
2. Pembobotan dimulai dari 1,00 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting). Faktor yang memberikan pengaruh besar dari perusahaan diberi bobot tinggi.

3. Rating menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam menjawab faktor-faktor yang ada. Pemberiaan nilai rating dimulai dari skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*). Pemberiaan nilai rating untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika kekuatan kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating kelemahan adalah kebalikannya. Jika nilai kelemahan sangat besar diberi rating 1, tetapi jika kelemahan kecil diberi rating 4.

Tabel 4.9 Matriks IFAS Roosman *Leather and Handicraft*

No	Faktor-faktor strategi internal (kekuatan)	Bobot	Rating	Skor
1	Kualitas produk	0.1	4	0.4
2	Kualitas bahan	0.1	4	0.4
3	Ciri khas perusahaan	0.05	1	0.05
4	Promo khusus (promo akhir tahun, hari raya, penawaran khusus)	0.05	2	0.1
Jumlah		0.3	11	0.95
Faktor-faktor strategi internal (kelemahan)		Bobot	Rating	Skor
1	Harga	0.1	4	0.4
2	Variasi model	0.1	2	0.2
3	Promosi yang dilakukan perusahaan (sosial media, TV, surat kabar, radio, dan lain-lain)	0.1	2	0.2
4	Kualitas pelayanan	0.1	3	0.3
5	Lokasi strategis	0.1	2	0.2
6	Kenyamanan tempat	0.1	2	0.2
7	Fasilitas parkir	0.05	1	0.05
8	Kemudahan transaksi	0.05	3	0.15
Jumlah		0.7	19	1.7
Total		1		2.65

Tabel 4.10 Matriks IFAS Eny N *Leather and Natural*

No	Faktor-faktor strategi internal (kekuatan)	Bobot	Rating	Skor
1	Harga	0.1	4	0.4
2	Variasi model	0.1	2	0.2
3	Promosi yang dilakukan perusahaan (sosial media, TV, surat kabar, radio, dan lain-lain)	0.1	2	0.2
4	Kualitas pelayanan	0.1	3	0.3
5	Lokasi strategis	0.1	4	0.4
6	Kenyamanan tempat	0.1	3	0.3
7	Fasilitas parkir	0.05	4	0.2
8	Kemudahan transaksi	0.05	3	0.15
Jumlah		0.7	25	2.15
Faktor-faktor strategi internal (kelemahan)		Bobot	Rating	Skor
1	Kualitas produk	0.1	4	0.4
2	Kualitas bahan	0.1	3	0.3
3	Ciri khas	0.05	1	0.05
4	Promo khusus (promo akhir tahun, hari raya, penawaran khusus)	0.05	2	0.1
Jumlah		0.3	10	0.85
Total		1		3

4.5 Matrik Profil Persaingan

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

Adapun berikut merupakan penjelasan dari setiap nilai rating:

1. Nilai rating 1, jika perusahaan kondisinya sangat lemah dibandingkan pesaing
2. Nilai rating 2, jika perusahaan memiliki kondisi sedikit lemah dibandingkan pesaing
3. Nilai rating 3, jika perusahaan memiliki kondisi sedikit lebih kuat dibandingkan pesaing
4. Nilai rating 4, jika perusahaan memiliki kondisi paling kuat dibandingkan pesaing

Tabel 4.11 Matrik profil persaingan

No	Faktor strategi	Bobot	Roosman		Eny	
			Rating	Skor	Rating	Skor
1	Harga produk	0.1	3	0.3	4	0.4
2	Kualitas produk	0.1	4	0.4	3	0.3
3	Kualitas bahan	0.1	3	0.3	2	0.2
4	Variasi model	0.1	3	0.3	3	0.3
5	Ciri khas	0.05	2	0.1	2	0.1
6	Promosi	0.1	2	0.2	2	0.2
7	Promo khusus	0.05	2	0.1	2	0.1
8	Kualitas pelayanan	0.1	3	0.3	3	0.3
9	Lokasi strategis	0.1	3	0.3	4	0.4
10	Kenyamanan tempat	0.1	2	0.2	2	0.2
11	Fasilitas Parkir	0.05	1	0.05	2	0.1
12	Kemudahan transaksi	0.05	3	0.15	3	0.15
Total		1		2.7		2.75

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Matrik EFAS

Peluang yang dapat dimanfaatkan Roosman *Leather and Handicraft* antara lain:

1. Tingkat permintaan produk yang tinggi baik dalam maupun luar negeri
2. Banyak wisatawan yang datang ke Yogyakarta baik lokal maupun luar negeri
3. Kemajuan teknologi sebagai pendukung proses penjualan
4. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku
5. Tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi

Ancaman yang harus diwaspadai oleh Roosman *Leather and Handicraft* antara lain:

1. Banyak pesaing dengan produk yang serupa
2. Gencarnya pesaing dalam melakukan promo maupun diskon harga bagi konsumen
3. Persaingan harga yang sangat sengit
4. Harga bahan baku yang semakin meningkat
5. Konsumen yang semakin kritis terhadap kualitas suatu produk

5.2 Analisis Matrik IFAS

Kekuatan yang dimiliki Roosman *leather and handicraft* antara lain:

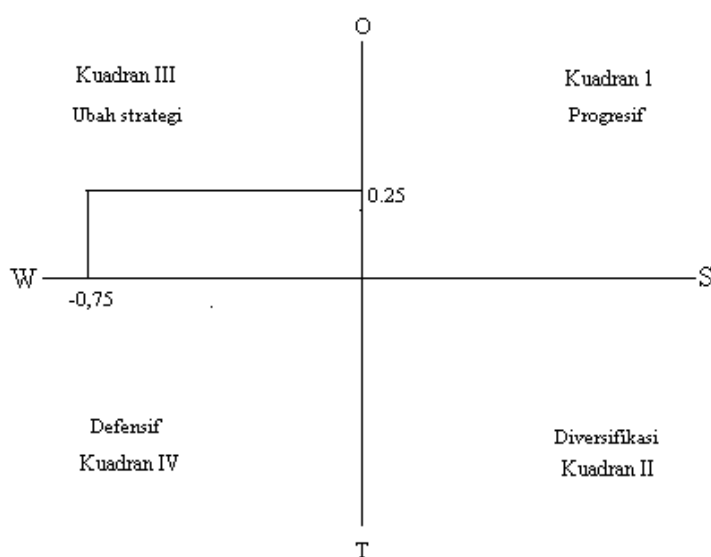
1. Kualitas produk
2. Kualitas bahan
3. Ciri khas
4. Promo khusus

Kelemahan yang harus diperbaiki oleh Roosman *Leather and Handicraft* antara lain:

1. Harga
2. Variasi model
3. Promosi
4. Kualitas pelayanan
5. Lokasi strategis
6. Kenyamanan tempat
7. Fasilitas parkir
8. Kemudahan transaksi

5.3 Pendekatan Kuantitatif

Berdasarkan hasil perhitungan didapat selisih skor antara kekuatan dan kelemahan matrik IFAS, dimana total skor dari kekuatan perusahaan yaitu 0.95 dan total skor dari kelemahan yaitu 1.7, sehingga didapat selisihnya sebesar -0.75 (sebagai sumbu x). sedangkan dari hasil selisih skor antara peluang dan ancaman matriks EFAS, dimana total dari peluang sebesar 1.35 dan ancaman sebesar 1.1, sehingga didapat selisih sebesar 0.25 (sebagai sumbu y). Di dalam diagram analisis SWOT perusahaan berada di kuadran III yang artinya perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala kelemahan internal, sehingga rekomendasi yang diberikan adalah dilakukannya perubahan strategi.



Gambar 5.1 Posisi perusahaan pada diagram SWOT

5.4 Analisis Matrik Profil Persaingan

Dari matrik profil kompetitif ini didapat nilai total dari Roosman *Leather and Handicraft* sebesar 2,7 dan nilai total Eny N *Leather and Natural* sebesar 2,75. Dari hasil tersebut dapat dilihat posisi perusahaan menunjukkan perbedaan yang sangat tipis dengan pesaing. Pada matrik profil persaingan didapat hasil bahwa Roosman *Leather and Handicraft* sedikit berada di bawah pesaing, namun masih memiliki kekuatan dibeberapa variabel.

5.5 Analisis Data Kuesioner

Dalam penelitian kali ini kuesioner yang digunakan sebanyak 35 buah. Dari hasil rekapitulasi jawaban responden nantinya akan digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Penentuan kekuatan dan kelemahan didapat dari hasil rata-rata setiap variabelnya. Jika rata-rata variabel dari perusahaan lebih besar dari pesaing maka akan dijadikan sebagai kekuatan begitu pula sebaliknya, jika rata-rata variabel perusahaan lebih kecil dari pesaing maka akan dijadikan kelemahan. Adapun hasil dari variabel yang telah didapat adalah sebagai berikut:

Variabel yang menjadi kekuatan Roosman *Leather and Handicraft*, yaitu:

1. X_2 = Kualitas produk (3,14)
2. X_3 = Kualitas bahan (2,83)
3. X_5 = Ciri khas (2,46)
4. X_7 = Promo khusus (2,20)

Variabel yang menjadi kekurangan Roosman *Leather and Handicraft*, sehingga perlu adanya perbaikan, yaitu:

1. X_1 = Harga (3,20)
2. X_4 = Variasi model (2,8)
3. X_6 = Promosi (2,29)
4. X_8 = Kualitas pelayanan (2,74)
5. X_9 = Lokasi strategis (2,89)
6. X_{10} = Kenyamanan tempat (2,43)
7. X_{11} = Fasilitas parkir (1,94)
8. X_{12} = Kemudahan transaksi (2,74)

5.6 Analisis *Blue Ocean Strategy*

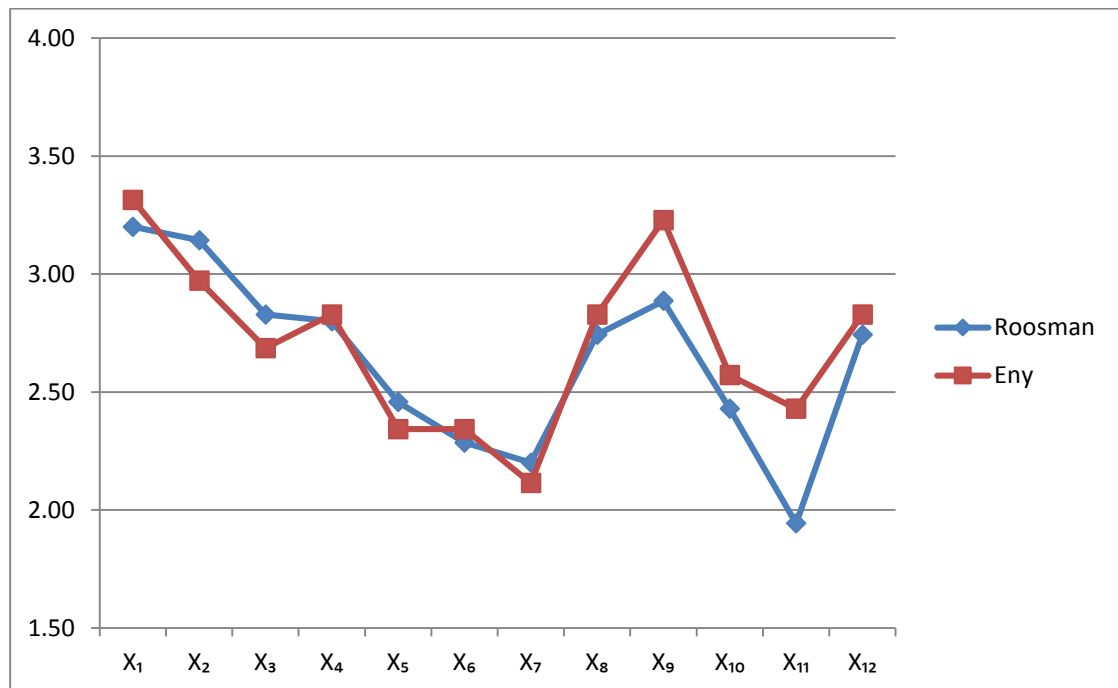
5.6.1 Kanvas Awal

Data yang digunakan untuk membuat kanvas strategi awal adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1 Rekapitulasi hasil kuesioner

Variabel	Roosman <i>Leather</i>	Eny N <i>Leather</i>
X ₁	3.2	3.31
X ₂	3.14	2.97
X ₃	2.83	2.69
X ₄	2.8	2.83
X ₅	2.46	2.34
X ₆	2.29	2.34
X ₇	2.2	2.11
X ₈	2.74	2.83
X ₉	2.89	3.23
X ₁₀	2.43	2.57
X ₁₁	1.94	2.43
X ₁₂	2.74	2.83

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



Gambar 5.2 Kanvas strategi awal

Keterangan atribut:

X₁ = Harga

X₂ = Kualitas produk

X₃ = Kualitas bahan

X₄ = Variasi model

X₅ = Ciri khas

X₆ = Promosi

X₇ = Promo khusus

X₈ = Kualitas pelayanan

X₉ = Lokasi strategis

X₁₀ = Kenyamanan tempat

X₁₁ = Fasilitas parkir

X₁₂ = Kemudahan transaksi

Yang dimaksud dengan kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudera biru yang baik. Adapun fungsi dari kanvas strategi adalah untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar, serta

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

Melalui kanvas awal yang merangkum tingkat kompetisi, dengan skor tinggi menandakan perusahaan memberikan penawaran lebih kepada konsumen. Dari kurva nilai awal dapat dilihat bahwa posisi perusahaan dengan pesaing sangat ketat yang menandakan pula perusahaan berada dalam posisi *red ocean* atau samudera merah. Dari kanvas awal tersebut pula dapat dilihat respon konsumen terhadap beberapa variabel yang ditawarkan sudah cukup bagus.

Berdasarkan kanvas strategi awal juga dapat diketahui bahwa saat ini perusahaan memiliki fokus nilai yang sama dengan pesaingnya, sehingga agar dapat menciptakan strategi baru yang sesuai dengan *Blue Ocean Strategy*, salah satunya perusahaan harus melakukan gerak menjauh dari fokus nilai yang di tawarkan saat ini untuk menjauh dari persaingan.

5.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Dalam kerangka kerja empat langkah perusahaan menanyakan faktor apa saja yang harus dihapuskan, kurangi, tingkatkan, maupun diciptakan dalam penyusunan *Blue Ocean Strategy*, dan berikut faktor-faktor yang dimunculkan pada kerangka kerja empat langkah:

1. Faktor yang harus dihapuskan

Tidak ada faktor-faktor yang harus dihapuskan, karena semua faktor yang ada dalam industri ini adalah faktor-faktor yang penting dan memiliki peran dalam industri tersebut, karena faktor yang dihapuskan adalah faktor yang sudah umum menjadi ajang persaingan namun faktor tersebut sudah tidak lagi memiliki nilai bahkan mungkin mengurangi nilai.

2. Faktor yang harus dikurangi

Langkah selanjutnya yaitu proses mengurangi, yaitu perusahaan perlu memikirkan ulang apakah produk yang dihasilkan selama ini terlalu berlebihan untuk mengikuti irama kompetisi dan memenangkan persaingan. Dalam proses ini tidak ada faktor-faktor yang harus

dikurangi, karena semua faktor yang ada dalam industri ini adalah faktor-faktor yang penting dan memiliki peran dalam industri tersebut.

3. Faktor yang harus ditingkatkan

Pada proses ini, perusahaan perlu memikirkan ulang beberapa atribut yang dijadikan kompetisi apa telah dioptimalkan sehingga dapat memenangkan persaingan. Adapun pada proses ini diusulkan variabel yang perlu ditingkatkan yaitu:

a. Variasi model

Kebanyakan model yang ditawarkan perusahaan hampir sama dengan pesaing karena memang masih dalam satu kawasan pengrajin kulit sehingga kebanyakan model yang ditawarkan hampir serupa, sehingga perusahaan perlu memanfaatkan peluang kemajuan teknologi, misalnya perusahaan dapat mencari lewat internet model-model apa saja yang sedang diminati oleh calon konsumen.

b. Ciri khas

Belum ada ciri khas yang menonjol yang ditawarkan Roosman *Leather and Handicraft* ini, begitu pula pesaingnya. Oleh karena itu agar perusahaan dapat meningkatkan ciri khas perusahaan, yaitu perusahaan dapat membuat wadah khusus baik kardus maupun plastik yang digunakan sebagai pembungkus produk yang dibeli.

c. Promosi

Saat ini promosi masih sebatas mulut ke mulut dan sosial media seperti *facebook*, *twiter*, serta grup BBM. Sehingga perusahaan perlu meningkatkan promosi untuk mengenalkan lebih luas produk perusahaan, misalnya dengan membuat iklan pada surat kabar, menyebar brosur, maupun bila memungkinkan menggunakan media TV lokal atau nasional, karena perusahaan mempunyai peluang yang kuat yaitu dari tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi serta banyaknya wisatawan baik lokal maupun asing yang mengunjungi Yogyakarta.

d. Promo khusus

Promo khusus perlu ditingkatkan, karena disamping dari tanggapan konsumen yang kurang baik terhadap kepuasan dari promo khusus

yang ditawarkan produsen, karena memang saat ini perusahaan masih belum banyak menerapkan banyak promo yang dapat menarik konsumen, sehingga perusahaan perlu meningkatkan promo khusus. Perusahaan dapat menerapkan pembelian misalnya promo paket keluarga dengan pembelian 4 item mendapat harga khusus ataupun mendapat *souvenir* yang merupakan hasil kerajinan kulit juga.

e. Kualitas pelayanan

Kualitas pelayanan ditingkatkan agar sesuai dengan harapan konsumen, misalnya dengan memberikan pelatihan kepada karyawan bagaimana ketika berhadapan dengan konsumen, maupun memberikan pemahaman lebih dalam mengenai produk yang ditawarkan, sehingga konsumen dapat mengetahui jelas informasi produk ketika memilih produk yang dicari, karena seperti kebanyakan masalah pada karyawan yaitu masih kurang *respect* terhadap konsumen sehingga kualitas pelayanan perlu ditingkatkan misalnya dengan menerapkan 3S (senyum, sapa, salam).

f. Kenyamanan tempat

Terbatasnya luas lokasi terkadang menjadi kendala bagi perusahaan, sehingga terkadang barang-barang berserakan baik dari bahan baku maupun produk yang sudah jadi, sehingga terlihat berantakan. Hal itulah yang perlu diperbaiki oleh perusahaan, setidaknya dengan merapikan dan tidak menaruh bahan baku, peralatan, maupun produk jadi disembarang tempat.

g. Kemudahan transaksi

Kemudahan dalam bertransaksi misalnya dalam pembayaran dapat dilakukan secara tunai maupun via transfer, dan dalam pemesananpun pembayaran tidak harus 100% dilunasi agar dapat mulai dikerjakan, namun dengan perjanjian 50% diawal dan 50% setelah pesanan selesai dikerjakan sehingga kedua belah pihak masing-masing diuntungkan, namun jika melihat dari kanvas strategi awal posisi pada variabel ini masih sangat ketat dengan pesaing sehingga perusahaan perlu meningkatkan agar dapat meninggalkan zona merah persaingan. Peningkatan kemudahan dalam transaksi

misalnya dalam pemesanan barang, barang yang telah selesai dikerjakan biaya pengiriman barang dapat ditanggung oleh perusahaan jika masih dalam satu pulau, ataupun perusahaan dapat mengantar langsung barang pesanan jika masih ada dalam satu wilayah Yogyakarta, sehingga konsumen yang masih dalam wilayah Yogyakarta tidak perlu repot-repot mengambil barang pesannya ataupun mengeluarkan biaya tambahan lebih untuk pengiriman barang lewat jasa pengiriman.

4. Faktor yang harus diciptakan

Dalam menjalankan strategi samudera biru perusahaan dapat menawarkan faktor yang belum ada sehingga perlu menciptakan sebuah pasar baru agar memiliki keunggulan yang tidak dimiliki pesaing.

Adapun kali ini faktor yang diciptakan yaitu:

a. *Website* pribadi

Dengan memanfaatkan peluang kemajuan teknologi perusahaan dapat membuat *website* pribadi yang memuat katalog-katalog produk, sehingga calon konsumen dapat mengetahui produk apa saja yang ditawarkan, melalui *website* pribadi. Begitu juga perusahaan dapat memberi kolom testimonial yang dapat diisi oleh konsumen sehingga dapat dijadikan *feedback* bagi perusahaan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan

b. Merk pribadi

Saat ini perusahaan masih belum melabeli produknya dengan merk pribadi, bahkan terkadang produk dilabeli merk perusahaan lain. Merk merupakan icon bagi sebuah produk sehingga mendatang perusahaan perlu membuat merk yang nantinya dapat dibubuhkan di produk yang dijual.

c. Inovasi produk

Perusahaan dapat melakukan inovasi pada produk misalnya dengan menambahkan jenis bahan yang dipakai tidak hanya dari kulit sapi saja dan domba. Maka sebaiknya perusahaan menambah penggunaan bahan baku misalnya dengan kulit buaya maupun kerbau sehingga produk lebih bervariasi, dan calon konsumenpun memiliki pilihan

tambahan terhadap produk yang ditawarkan, perusahaan juga dapat menciptakan wadah khusus sebagai pembungkus produk yang dibeli, sehingga disamping sebagai sebuah penciptaan baru juga dapat sebagai ajang promosi juga dapat menjadi ciri khas perusahaan.

5.6.3 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah

Melalui kerangka kerja empat langkah yang terbentuk, maka dibuatlah skema kerangka kerja empat langkahnya, skema ini adalah kelanjutan dari kerangka kerja empat langkah

Adapun skema kerangka kerja empat langkah yang telah dibuat adalah sebagai berikut:

<i>Eliminate</i>	<i>Reduce</i>
-	-
<i>Raise</i>	<i>Create</i>
Variasi model Ciri khas Promosi Promo khusus Kualitas pelayanan Kenyamanan tempat Kemudahan transaksi	Website Merk Inovasi Produk

Gambar 5.3 Skema kerja empat langkah

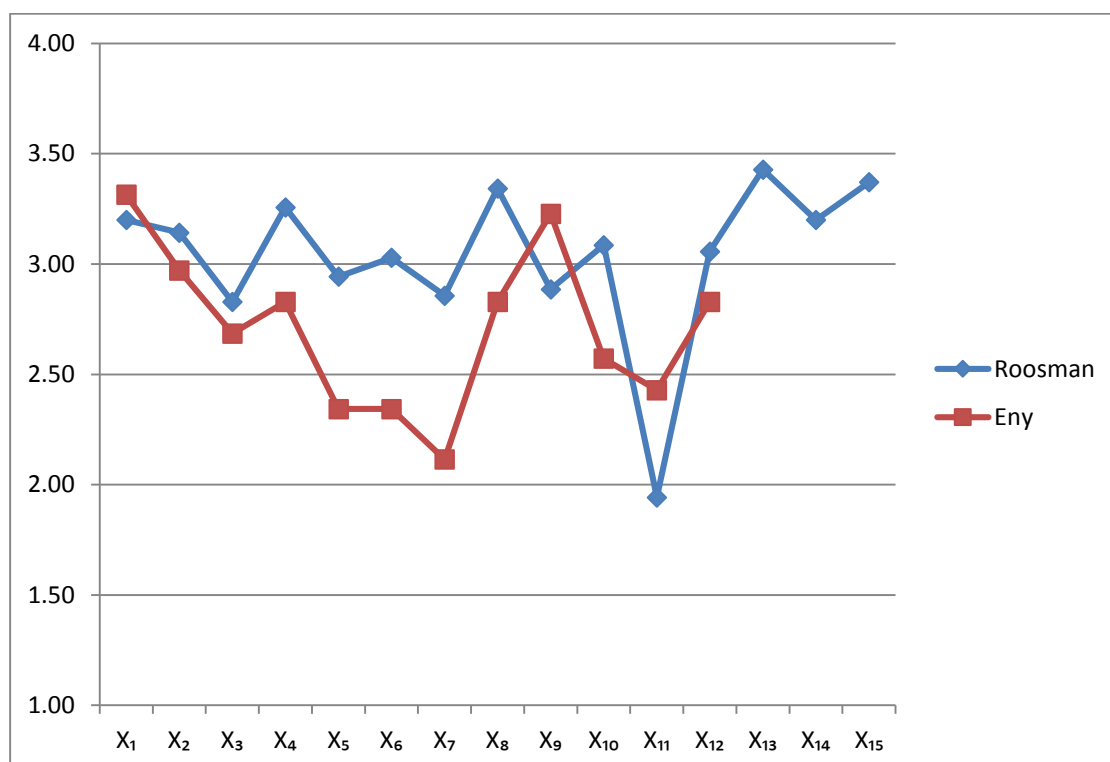
Tabel 5.2 Rekapitulasi hasil kuesioner faktor yang diciptakan

Website pribadi (X ₁₃)	Merk pribadi (X ₁₄)	Inovasi produk (X ₁₅)
3.43	3.20	3.37

Beberapa faktor yang ditingkatkan berdasarkan posisi dari kanvas awal terutama bagi yang mendapat respon rendah dari konsumen dan dimungkinkan perlu untuk ditingkatkan yang diharapkan sesuai dengan tingkat kepuasan konsumen, sehingga dapat meningkatkan nilai jual produk.

5.6.4 Kanvas Baru

Setelah mengetahui perubahan yang harus dilakukan, maka tahap selanjutnya yaitu pameran strategi visual dengan cara menggambarkan kanvas strategi baru. Adapun kanvas baru yang diusulkan adalah sebagai berikut:



Gambar 5.4 Perbandingan kanvas strategi baru dengan pesaing

Keterangan Atribut :

X_1 = Harga

X_2 = Kualitas produk

X_3 = Kualitas bahan

X_4 = Variasi model

X_5 = Ciri khas

X_6 = Promosi

X_7 = Promo khusus

X_8 = Kualitas pelayanan

X_9 = Lokasi strategis

X_{10} = Kenyamanan tempat

X_{11} = Fasilitas parkir

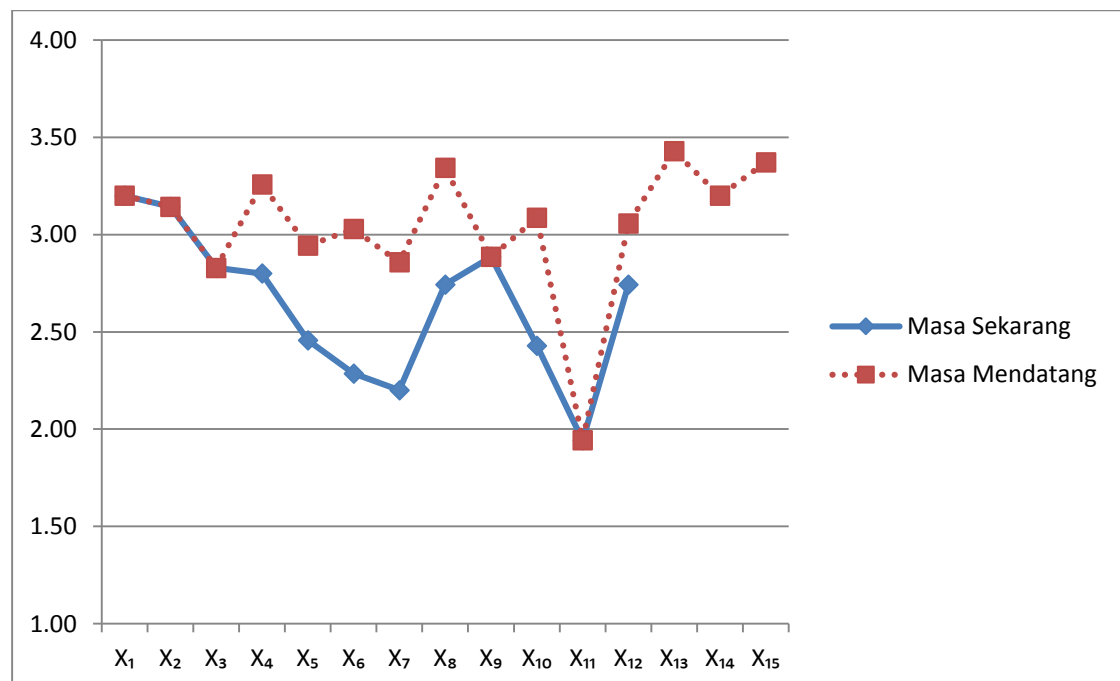
X_{12} = Kemudahan transaksi

X_{13} = Website pribadi

X_{14} = Merk

X_{15} = Inovasi Produk

5.6.5 Perbandingan Kanvas Awal Dengan Kanvas Baru



Gambar 5.5 Perbandingan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru

Adapun dari kanvas baru yang dihasilkan, kita dapat melihat posisi saat ini dengan posisi usulan yang didapatkan melalui metode *Blue Ocean Strategy* yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.3 Perbandingan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
1	Harga	Pada kanvas awal perusahaan berada dibawah posisi pesaing, namun perusahaan masih mendapat tanggapan baik dari konsumen, itu ditunjukan dari hasil kuesioner yang menunjukan nilai diatas 3, dimana skala 3 menunjukan bahwa posisi atribut mendapat tanggapan yang baik.	-	Harga produk kulit tetap pada kisaran harga sebelumnya, perusahaan belum dapat menurunkan harga karena terkait harga pokok produksi yang cukup tinggi, begitu juga harga bahan baku yang semakin meningkat. Sehingga untuk tetap menjaga kualitas perusahaan belum mampu untuk peningkatan pada atribut harga.
2	Kualitas produk	Berdasarkan kuesioner yang disebarkan, kualitas produk sudah baik, terlebih lagi posisi perusahaan pada kanvas awal dengan pesaing sudah berada diatas pesaing.	-	Tidak ada tindakan yang dilakukan perusahaan terhadap atribut kualitas produk. Perusahaan belum mampu meningkatkan maupun menurunkan kualitas produk karena ini menyangkut harga pokok produksi juga kepuasan konsumen.

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
3	Kualitas bahan	Posisi perusahaan pada kanvas awal berada diatas pesaing, namun pada atribut kualitas bahan ini masih mendapat tanggapan yang kurang baik dari konsumen, terlihat dari nilai rata-rata yang didapatkan kurang dari 3.	-	Perusahaan tidak melakukan perubahan pada atribut ini. Perusahaan harus tetap menjaga hubungan baik dengan pemasok yang merupakan salah satu peluang yang dimiliki perusahaan
4	Variasi model	Atribut variasi model mendapat tanggapan yang kurang baik dari konsumen, disamping itu posisi perusahaan dengan pesaing sangat ketat, yang menandakan persaingan pada atribut ini sangat ketat, sehingga perusahaan harus mengambil tindakan agar keluar dari persaingan yang ketat.	<i>Raise</i>	Variasi model dapat ditingkatkan untuk menjauh dari persaingan. Perusahaan perlu memanfaatkan peluang kemajuan teknologi, misalnya perusahaan dapat mencari lewat internet tentang model-model apa saja yang sedang diminati oleh calon konsumen saat ini yang dapat diterapkan di perusahaan.
5	Ciri Khas Perusahaan	Pada kanvas awal posisi perusahaan sudah berada diatas pesaing walaupun masih mendapat tanggapan kurang baik dari konsumen.	<i>Raise</i>	Belum ada ciri khas pada perusahaan yang menonjol yang ditawarkan Roosman <i>Leather and Handicraft</i> ini, begitu pula pesaingnya. Oleh karena itu agar perusahaan dapat meningkatkan ciri khas perusahaan,

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				perusahaan dapat membuat wadah khusus misalnya dapat berupa plastik maupun kardus berlogo perusahaan yang digunakan sebagai pembungkus/kemasan produk yang dibeli. Selain itu kemasan juga berfungsi sebagai sarana promosi, bahkan menurut Christy (2015) menyebutkan bahwa desain kemasan memberikan pengaruh yang cukup tinggi (57,2%) terhadap penjualan, yang disebutkan dalam penelitiannya yaitu Pengaruh Desain Kemasan (<i>Packaging</i>) Pada <i>Impulsive Buying</i> .
6	Promosi	Posisi perusahaan pada atribut ini sangat ketat dengan pesaing, disamping itu pada atribut promosi juga mendapat tanggapan yang kurang baik, sehingga perusahaan perlu melakukan tindakan secepatnya karena	<i>Raise</i>	Berdasarkan penelitian saat ini perusahaan hanya melakukan promosi pada media sosial seperti <i>Facebook</i> , <i>Twiter</i> , dan grup BBM. Perusahaan perlu meningkatkan promosi untuk mengenalkan lebih luas produk

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		promosi merupakan aspek penting dalam penjualan.		perusahaan, dengan lebih gencar lagi dalam memberi informasi dari media sosial, atau ditambah misalnya dengan menyebar brosur/famplet. Disamping itu, menurut Manalu (2008), dalam melakukan kebijakan promosi, pengusaha perlu aktif melakukan pendekatan kepada instansi Pemerintah agar selalu diikutsertakan dalam setiap kesempatan promosi yang disponsori Pemerintah karena kebijakan promosi berpengaruh terhadap volume penjualan. Sehingga dengan keadaan perusahaan yang memiliki peluang yang kuat dari banyaknya wisatawan baik lokal maupun asing yang mengunjungi Yogyakarta sebagaimana menurut data BPS DIY, selama tahun 2011 jumlah kunjungan wisatawan ke DIY mencapai 3,2 juta, terdiri dari 3,058 juta

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				wisatawan domestik dan 148,76 ribu wisatawan asing, maka perusahaan perlu meningkatkan kebijakan dalam atribut promosi.
7	Promo khusus	Pada atribut promo khusus yang ditawarkan perusahaan, posisi perusahaan pada kanvas awal berada diatas pesaing, namun masih sangat ketat dan mendapat tanggapan yang kurang baik dari konsumen.	<i>Raise</i>	Promo khusus perlu ditingkatkan, saat ini perusahaan masih belum banyak menerapkan promo yang dapat menarik konsumen. Perusahaan dapat menerapkan paket pembelian misalnya promo paket keluarga dengan pembelian 4 item mendapat harga khusus ataupun mendapat <i>souvenir</i> yang merupakan hasil kerajinan kulit juga. Promo pada hari-hari besarpun seperti hari raya Idul fitri maupun tahun baru dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuan perusahaan.

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
8	Pelayanan	Kualitas pelayanan belum mendapatkan tanggapan yang baik dari konsumen, dan posisi perusahaan dan pesaing dalam atribut inipun sangat ketat.	<i>Raise</i>	Pada kanvas baru ini Kualitas pelayanan ditingkatkan agar sesuai dengan harapan konsumen dan juga menjauh dari persaingan, peningkatan kualitas pelayanan misalnya dengan memberikan pengetahuan kepada karyawan bagaimana ketika berhadapan dengan konsumen, maupun memberikan pemahaman lebih dalam mengenai produk yang tawarkan maupun kondisi perusahaan, sehingga konsumen dapat mengetahui jelas informasi produk ketika memilih produk yang dicari.
9	Lokasi strategis	Pada atribut ini perusahaan mendapat tanggapan yang kurang baik dan berada dibawah pesaing yang mendapatkan tanggapan baik dari konsumen.	-	Saat ini lokasi perusahaan agak masuk dari jalan besar berbeda dengan pesaing yang tepat berada di bahu jalan besar. Namun pada penelitian ini tidak ada perubahan yang diusulkan peneliti, karena memindahkan lokasi membutuhkan biaya yang sangat

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				besar, dan jika dilihat dari kanvas awal posisi perusahaanpun tidak berada pada posisi yang ketat dengan pesaing pada atribut ini sehingga perusahaan lebih baik berfokus pada promosi, dibanding dengan memindah lokasi awal ke lokasi yang lebih strategis. Namun perusahaan bila memungkinkan dapat membuat baliho/papan penunjuk untuk memberitahukan lokasi perusahaan
10	Kenyamanan tempat	Jika melihat dari kanvas awal maka posisi pesaing lebih unggul pada atribut ini, tanggapan yang diberikan konsumenpun kurang baik, sehingga jika memungkinkan perusahaan dapat memperbaikinya.	<i>Raise</i>	Pada kanvas usulan perusahaan diusulkan untuk melakukan peningkatan pada kenyamanan tempat. Saat ini perusahaan menggabungkan antara tempat kerja dengan <i>display</i> produk. Namun para pekerja terkadang melakukan pekerjaannya disembarang tempat, sehingga disamping dapat menghalangi jalan, juga terlihat sangat berantakan. Perlu diperbaiki oleh perusahaan

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				dalam penataan tempat, perusahaan dapat membagi antara ruang <i>display</i> dan ruang produksi, misalnya bagian belakang ruangan dapat dijadikan sebagai ruang kerja dan bagian depan untuk <i>display</i> produk, sehingga konsumen tetap dapat melihat bagaimana proses pembuatan produk. Atau, perusahaan juga dapat memaksimalkan pemanfaatan teras samping maupun halaman depan sebagai tempat produksi. merapikan dan tidak menaruh bahan baku, peralatan, maupun produk jadi disembarang tempat juga dapat dijadikan suatu cara untuk membuat tempat agar terlihat tidak berantakan sehingga konsumen dapat nyaman ketika berkunjung.

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
11	Fasilitas parkir	Posisi fasilitas parkir mendapat tanggapan paling tidak baik diantara atribut-atribut lain. Atribut ini juga berada di bawah posisi pesaing	-	Tidak ada tindakan pada atribut ini karena melakukan peningkatan misalnya dengan memperbesar lahan parkir dapat mengeluarkan biaya yang besar.
12	Kemudahan transaksi	Posisi pada atribut ini dengan pesaing dalam kanvas awal terlihat ketat. Posisi perusahaanpun berada sedikit dibawah pesaing dan masih mendapat tanggapan kurang baik dari konsumen.	<i>Raise</i>	Usulan dalam atribut ini yaitu dilakukan peningkatan. Peningkatan kemudahan dalam transaksi misalnya dalam pemesanan barang. Pada pengiriman pesanan, perusahaan dapat mengantar langsung barang pesanan jika masih ada dalam satu wilayah Bantul dan tidak dikenakan biaya, sehingga konsumen yang masih dalam satu wilayah tidak perlu repot-repot mengambil barang pesanannya ataupun mengeluarkan biaya tambahan lebih untuk pengiriman barang lewat jasa pengiriman.

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
13	<i>Website</i>	Perusahaan belum memiliki <i>website</i> pribadi	<i>Create</i>	Perusahaan perlu membuat <i>website</i> pribadi yang dapat memuat katalog-katalog produk, sehingga calon konsumen dapat mengetahui produk apa saja yang ditawarkan, melalui <i>website</i> pribadi juga perusahaan dapat member kolom testimonial yang dapat diisi konsumen sehingga dapat dijadikan <i>feedback</i> bagi perusahaan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan
14	Merk	Perusahaan belum memiliki merk, produk yang ditawarkan tidak dilabeli merk bahkan terkadang produk dilabeli merk perusahaan lain yang melakukan pemesanan produk.	<i>Create</i>	Merk merupakan icon bagi sebuah produk. Tulasi (2012) mengatakan Kesadaran terhadap suatu merk (<i>brand awareness</i>) merupakan kemampuan <i>potential buyer</i> untuk mengenali atau mengingat satu merk dari serangkaian produk-produk sejenis. Tingkatan kesadaran tersebut berturut-turut

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				mulai dari <i>recognizing the brand</i> , lalu <i>recalling the brand</i> menuju <i>remember the brand (top of mind)</i> pada benaknya. Itulah yang didambakan oleh produsen. Dalam menjalankan bisnisnya selain memproduksi berdasarkan pesanan, perusahaan juga memproduksi untuk stok yang nantinya dijual diruang <i>display</i> dengan target pasar pengunjung baik wisatawan maupun warga sekitar Yogyakarta. Sehingga mendatang diusulkan agar perusahaan perlu membuat merk pribadi yang nantinya dapat dibubuhkan diproduk yang dijual pada ruang <i>display</i> dengan target wisatawan yang berkunjung ke Manding.
15	Inovasi produk	Melalui hasil survey, inovasi pada produk sangat diperlukan	Create	Perusahaan perlu melakukan inovasi pada produk misalnya dengan menambahkan jenis bahan baku tidak hanya kulit yang berbahan

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				dasar kulit domba atau sapi saja, sehingga memiliki keunikan tersendiri. Perusahaan juga dapat menciptakan wadah khusus sebagai pembungkus produk yang dibeli, sehingga disamping sebagai sebuah penciptaan baru juga dapat sebagai ajang promosi juga dapat menjadi ciri khas perusahaan.

Menurut Kim dan Mauborgne (2006), dalam menerapkan *Blue Ocean Strategy*, memiliki ciri yaitu fokus, gerak menjauh, dan motto yang memikat, sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka ketiga ciri tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

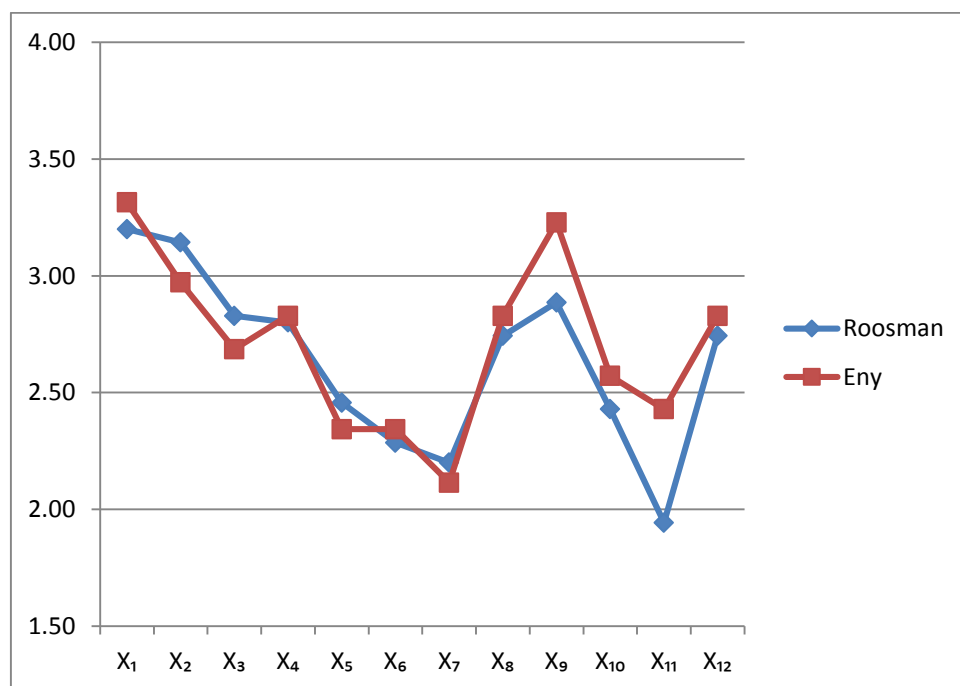
1. Fokus

Pada kasus ini fokus strategi yaitu peningkatan faktor-faktor yang bernilai rendah terutama pada posisi yang berada dibawah pesaing yang memungkinkan untuk ditingkatkan juga agar dapat menjauh dari zona merah, yaitu pada atribut variasi model, ciri khas, promosi, promo khusus, kualitas pelayanan, kenyamanan tempat, dan kemudahan transaksi, serta faktor-faktor baru yang juga diciptakan. Pemberian fokus pada beberapa faktor yang bernilai rendah dan faktor-faktor baru yang diciptakan akan menghasilkan kurva nilai baru yang berbeda dengan kurva para pesaing, sehingga strategi Roosman *Leather and Handicraft* memenuhi unsur *divergence* (gerak menjauh). Disamping itu fokus perusahaan juga lebih besar kepada strategi promosi karena dengan adanya peluang dari selalu meningkatnya wisatawan yang berkunjung ke Yogyakarta serta pertumbuhan penduduk yang tinggi setiap tahunnya sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang kemajuan teknologi untuk melakukan promosi diantaranya dengan lebih gencar lagi dalam memanfaatkan media sosial, juga dengan menciptakan *website* pribadi, begitu juga dengan menciptakan wadah khusus untuk membawa barang hasil pembelian seperti plastik berlogo perusahaan yang dapat dijadikan ajang promosi, sehingga dapat memperluas target pasar.

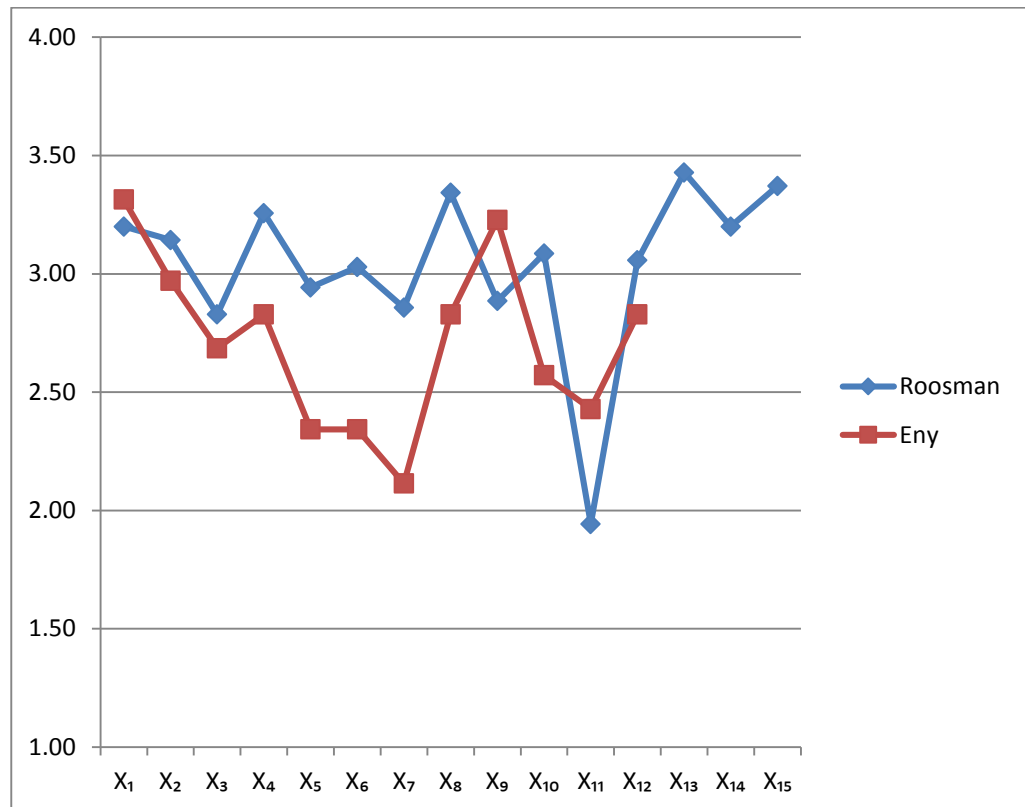
2. Gerakan menjauh

Pada kanvas strategi awal masih terlihat beberapa atribut sangat ketat dengan nilai kurva pesaing, terutama pada atribut promosi yang juga memiliki posisi yang kurang baik, dimana memang kedua perusahaan belum mengoptimalkan promosi produknya kepada calon konsumen, namun pada kurva nilai baru dapat diperhatikan bahwa pada atribut promosi menghasilkan gerakan menjauh sehingga tidak ada pertemuan dari kurva nilai pesaing, hal ini dilakukan dengan cara meningkatkan promosi melalui media massa seperti iklan di surat kabar, tidak hanya

mengandalkan sosial media saja yang selama ini dilakukan, sehingga produk perusahaan dapat lebih dikenal oleh masyarakat, karena daerah Yogyakarta merupakan sebuah tujuan wisata maupun tempat menempuh pendidikan perguruan tinggi sehingga banyak warga yang bukan merupakan warga asli Yogyakarta itu sendiri yang pada dasarnya belum mengetahui tempat-tempat yang ada di Yogyakarta, sehingga peran promosi produk sangat penting. Selain itu ada beberapa atribut lainnya yang ditingkatkan selain promosi yaitu diantaranya variasi model, kualitas pelayanan, dan kenyamanan tempat, serta menciptakan tiga atribut baru yaitu *website* pribadi, merk, dan melakukan inovasi pada produk yang dihasilkan.



Gambar 5.6 Kurva kondisi atribut awal



Gambar 5.7 Gerakan divergensi

3. Motto yang memikat

Dalam membangun sebuah usaha motto yang memikat merupakan salah satu aspek penting dari strategi perusahaan yang bahkan dapat menjadi icon dari perusahaan itu sendiri selain dari merk yang diusulkan, namun selama ini perusahaan belum memiliki motto yang memikat sehingga dalam penelitian ini, peneliti mencoba memberikan usulan motto yang memikat kepada perusahaan yang sesuai dengan kondisi produk maupun perusahaan, yaitu motto yang diberikan adalah “*Loyalty is our honor*” sehingga diharapkan meningkatkan rasa kepercayaan konsumen kepada perusahaan serta produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik dengan harga yang terjangkau sehingga dapat awet dipakai sekian lama.

BAB VI

PENUTUP

Peneliti telah membahas dan menganalisa strategi bisnis pada Roosman *Leather and Handicraft*. Dan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada Roosman *Leather and Handicraft* maka dapat dikemukakan kesimpulan dan saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan baik bagi perusahaan maupun guna penelitian selanjutnya.

6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini maka dapat dikemukakan kesimpulan, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan didapat selisih skor antara kekuatan dan kelemahan matrik IFAS, dimana total skor dari kekuatan perusahaan yaitu 0.95 dan total skor dari kelemahan yaitu 1.7, sehingga didapat selisihnya sebesar -0.75 (sebagai sumbu x). sedangkan dari hasil selisih skor antara peluang dan ancaman matriks EFAS, dimana total dari peluang sebesar 1.35 dan ancaman sebesar 1.1, sehingga didapat selisih sebesar 0.25 (sebagai sumbu y), sehingga di dalam diagram analisis SWOT perusahaan berada di kuadran III yang artinya perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala kelemahan internal, sehingga rekomendasi yang diberikan adalah dilakukannya perubahan strategi.
2. Strategi bersaing saat ini perlu dirumuskan berdasarkan *Blue Ocean Strategy* karena strategi yang sekarang termasuk dalam zona *red ocean*. Rancangan *Blue Ocean Strategy* ini akan menciptakan nilai tawar baru bagi pembeli. Adapun rancangan strategi yang sesuai dengan *Blue Ocean Strategy* adalah :
 - a. Pada kerangka kerja empat langkah tidak ada faktor yang dihapuskan maupun dikurangi. Atribut yang ditingkatkan adalah variasi model, ciri khas, promosi, promo khusus, kualitas pelayanan, kenyamanan tempat, dan kemudahan

transaksi. Disamping itu ada 3 atribut yang diciptakan yaitu, membuat *website* pribadi, merk, dan inovasi produk.

- b. Pada kanvas strategi awal masih terlihat beberapa atribut sangat ketat dengan nilai kurva pesaing, sehingga perlu dilakukan gerakan menjauh agar tidak ada pertemuan dengan kurva nilai pesaing, hal ini dilakukan dengan cara meningkatkan variasi model, ciri khas, promosi, promo khusus, kualitas pelayanan, kenyamanan tempat, dan kemudahan transaksi, serta menciptakan *website* pribadi, merk, dan inovasi produk sehingga menciptakan kanvas strategi baru.
- c. Fokus strategi yaitu peningkatan faktor-faktor yang bernilai rendah yang memungkinkan untuk ditingkatkan juga agar dapat menjauh dari zona merah. Pemberian fokus pada beberapa faktor yang bernilai rendah dan faktor-faktor baru yang diciptakan akan menghasilkan kurva nilai baru yang berbeda dengan kurva para pesaing, sehingga strategi Roosman *Leather and Handicraft* memenuhi unsur *divergence* (gerak menjauh). Target pasar difokuskan pada wisatawan, mengingat Yogyakarta adalah salah satu tujuan wisata dimana wisatawan yang berkunjung semakin meningkat setiap tahunnya. Disamping itu dalam membangun sebuah usaha, motto yang memikat merupakan salah satu aspek penting dari strategi perusahaan. Untuk itu, peneliti mencoba memberikan usulan motto yang memikat kepada perusahaan, motto yang diberikan adalah “*Loyalty is our honor*”.

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan sebagai pertimbangan bagi perusahaan maupun guna penelitian sebelumnya adalah sebagai-berikut:

1. Berdasarkan penelitian kali ini, Roosman *Leather and Handicraft* perlu mempertimbangkan dengan baik hasil dari perancangan *Blue Ocean Strategy* dalam mengembangkan bisnis ini.
2. Perusahaan harus dapat memanfaatkan peluang untuk menghadapi ancaman yang ada diantaranya dengan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk mendapatkan target pasar yang lebih luas.

3. Bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai implementasi BOS disarankan untuk mencari obyek penelitian dengan skala yang lebih besar dan pengayaan literatur terkait BOS juga sebaiknya dilakukan

DAFTAR PUSTAKA

- Christy, P. 2015. *Pengaruh Desain Kemasan (Packaging) Pada Impulsive Buying*. E-Jurnal Ekonomi Manajemen. Vol 1, p.1-14.
- Gaspersz, V. 1998. *Production Planning and Inventory Control*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, I. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gusniar, Y. D. 2012. *Perencanaan Tata Letak Pabrik Untuk Meminimasi Ongkos Material Handling Pada C.V. Yani's Gallery*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Hidayat, W. 2012. *Perancangan Blue Ocean Strategy Untuk Mengembangkan Layanan Bengkel Dengan Pendekatan Quality Function Deployment*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Hunger, J. D. dan Wheelen, T. L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Husein, A. 2011. *Manajemen Proyek*. Yogyakarta: Andi.
- Jatmiko. 2004. *Pengantar Bisnis*. Malang: UMM Press.
- Jogiyanto. 2005. *Sistem informasi strategik untuk keunggulan kompetitif*. Yogyakarta: Andi.
- Joseph, P. G. dan Gordon, W. P. 1994. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Juwandi, H. I. 2004. *Kepuasan Pelayanan Jasa*. Jakarta: Erlangga.
- Kho., Kosasih C. M. dan Indriyani, R. 2014. *Perumusan Blue Ocean Strategy Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga C.V. Gema Abadi*. E-Jurnal AGORA Vol. 2, p.1-9.
- Kim, W. C, dan Mauborgne, R. 2006. *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: Serambi.
- Kurtz, D. L. 2008. *Principles of Contemporary Marketing*. Stamford: South Western Educational Publishing.
- Mahmud. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Manalu, D. 2008. *Analisis Pengaruh Kebijakan Produk dan Promosi Terhadap Volume Penjualan Sepatu Pada Pengrajin Sepatu*. Medan: Universitas Sumatera Utara

- Mu'adzah. 2014. *Alternatif Strategi Aliran Kas dan Penentuan Due Date Order Untuk Meningkatkan Kinerja UKM*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia
- Pratiwi, R. A. 2014. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard dan Metode Smart System Pada Sentra Industri Kerajinan Kulit*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Rachman, A., Pujangkoro, S. A. dan Ginting, R. 2013. *Pendekatan Blue Ocean Strategy Terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit*. E-Jurnal Teknik Industri FT USU Vol 1, p.40-46.
- Radiosunu. 2001. *Manajemen Pemasaran. Suatu Pendekata Analisis*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B. 2004. *Value Marketing*. Jakarta: Quantum bisnis & manajemen.
- Tjiptono, F., Chandra, G. dan Adriana, B. 2008. *Pemasaran Strategic*. Yogyakarta: Andi.
- Tulasi, D. 2012. *Marketing Communication dan Brand Awareness*. E-Jurnal Humaniora Vol.3, p.215-222
- Yoshida dan Tuhfat, D. 2006. *Arsitektur Strategis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Yulianti, F. 2012. *Analisis SWOT Sebagai Dasar Terciptanya Blue Ocean Strategy Bagi Petani Karet Di Kabupaten Banjar*. E-Jurnal Spread Vol.2, p.33-44.
- Yuliastuti, N. 2013. *Perajin Kulit Manding Belum Berani Ekspor ke Amerika*. Retrieved from <http://www.antarayogya.com/berita/308007/perajin-kulit-manding-belum-berani-ekspor-ke-amerika>.

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Responden Penelitian

Di tempat

Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul : “**Analisis Rancangan Strategi Bisnis Pada Usaha Kerajinan Kulit Melalui Pendekatan *Blue Ocean Strategy***”, dengan objek yang diteliti adalah tas kulit, maka saya memohon kesediaan anda meluangkan waktu untuk menjadi responden penelitian ini dengan mengisi daftar pertanyaan yang diajukan. Jawaban yang anda berikan tidak akan dinilai benar atau salah, serta identitas dari responden akan dijamin kerahasiaannya.

Kuesioner penelitian ini disebarkan untuk keperluan ilmiah yang sedang saya teliti. Untuk itu saya sangat mengharapkan para responden menjawab daftar pertanyaan ini dengan sungguh-sungguh demi keberhasilan penelitian yang saya buat. Atas partisipasi anda saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Akhmad Tamami Isnaini

a. Ya b. Tidak

(Jika pernah maka lanjut ke pertanyaan berikutnya)

Jenis Kelamin : Pria/Wanita (Coret pada bagian yang salah)

Usia :

Status : Pelajar/Mahasiswa/Bekerja (Coret pada bagian yang salah)

❖ Tingkat Kepuasan

No	Faktor Kepuasan	Roosman L&H					Eny N L&N			
		TB	KB	B	SB		TB	KB	B	SB
1	Harga Produk									
2	Kualitas produk									
3	Kualitas Bahan									
4	Variasi model									
5	Ciri khas									
6	Promosi									
7	Promo khusus (penawaran khusus)									
8	Kualitas pelayanan									
9	Lokasi strategis									
10	Kenyamanan tempat									
11	Fasilitas parkir									
12	Kemudahan transaksi									

❖ Tingkat Harapan

Berikan tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat pada pertanyaan dibawah ini. TP=Tidak Penting; KP=Kurang Penting; P=Penting; SP=Sangat Penting.

1. Pentingkah sebuah perusahaan memiliki website pribadi ?

☐ TP ☐ KP ☐ P ☐ SP

2. Pentingkah merk dalam sebuah perusahaan?

☐ TP ☐ KP ☐ P ☐ SP

3. Pentingkah inovasi pada produk dalam sebuah usaha kerajinan kulit?

☐ TP ☐ KP ☐ P ☐ SP

Hasil Kuesioner

	Roosman <i>Leather and Handicraft</i>											
	Harga	Kualitas produk	Kualitas bahan	Variasi model	Ciri khas	Promosi	Promo khusus	Kualitas pelayanan	Lokasi strategis	Kenyamanan tempat	Fasilitas parkir	Kemudahan transaksi
1	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2
2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2
3	4	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
5	4	3	4	2	2	3	3	2	3	2	2	2
6	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3
7	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3
8	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3
9	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	1	3
10	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	3
11	3	4	4	4	2	2	2	3	3	2	1	2
12	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	1	3
13	3	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2
14	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
15	4	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2
16	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	2
17	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	4
18	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	3
19	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3
20	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4
21	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3

	Roosman <i>Leather and Handicraft</i>											
	Harga	Kualitas produk	Kualitas bahan	Variasi model	Ciri khas	Promosi	Promo khusus	Kualitas pelayanan	Lokasi strategis	Kenyamanan tempat	Fasilitas parkir	Kemudahan transaksi
22	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	4
23	3	4	3	4	3	2	1	3	3	2	3	4
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2
26	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	1	2
27	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	3	4
28	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3
29	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2
30	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3
31	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
32	4	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	3
33	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3
34	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2
35	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
Rata-rata	3.20	3.14	2.83	2.8	2.46	2.29	2.20	2.74	2.89	2.43	1.94	2.74

	Eny N <i>Leather and Natural</i>											
	Harga	Kualitas produk	Kualitas bahan	Variasi model	Ciri khas	Promosi	Promo khusus	Kualitas pelayanan	Lokasi strategis	Kenyamanan tempat	Fasilitas parkir	Kemudahan transaksi
1	3	3	2	2	2	3	2	2	4	3	3	2
2	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3
3	4	3	3	2	2	2	2	4	4	3	4	3
4	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2
5	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3
6	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3
7	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	2	3
8	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3
9	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3
10	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4
11	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3
12	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3
13	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4
14	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
15	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	2
16	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
17	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3
18	4	3	3	4	2	4	3	3	3	2	2	3
19	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
20	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2
21	4	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	2
22	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2

	Eny N <i>Leather and Natural</i>											
	Harga	Kualitas produk	Kualitas bahan	Variasi model	Ciri khas	Promosi	Promo khusus	Kualitas pelayanan	Lokasi strategis	Kenyamanan tempat	Fasilitas parkir	Kemudahan transaksi
23	3	2	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2
24	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	3
25	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	2
26	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
27	4	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	3
28	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2
29	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3	3
30	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	4
31	3	2	2	2	3	2	2	4	4	2	2	4
32	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3
33	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4
34	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
35	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
Rata-rata	3.31	2.97	2.69	2.83	2.34	2.34	2.11	2.83	3.23	2.57	2.43	2.83

Uji Validasi Dan Reabilitas

1. Roosman *Leather and Handicraft*

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	28.4571	14.903	.561	.597	.858
X2	28.5143	14.845	.548	.519	.858
X3	28.8286	13.911	.570	.725	.857
X4	28.8571	13.655	.667	.790	.850
X5	29.2000	14.459	.640	.685	.853
X6	29.3714	15.064	.534	.644	.859
X7	29.4571	15.255	.553	.620	.859
X8	28.9143	15.198	.380	.526	.869
X9	28.7714	15.417	.503	.665	.861
X10	29.2286	14.240	.623	.589	.853
X11	29.7143	14.445	.477	.695	.864
X12	28.9143	13.845	.650	.742	.851

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.868	.872	12

2. Eny N *Leather and Natural*

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	29.1714	16.911	.663	.562	.866
X2	29.5143	17.669	.580	.549	.872
X3	29.8000	17.106	.615	.612	.869
X4	29.6571	16.526	.460	.547	.883
X5	30.1429	17.597	.557	.439	.873
X6	30.1429	17.597	.485	.482	.876
X7	30.3714	18.123	.433	.361	.879
X8	29.6571	15.703	.693	.713	.864
X9	29.2571	17.726	.512	.758	.875
X10	29.9143	16.728	.667	.535	.866
X11	30.0571	16.938	.699	.717	.865
X12	29.6571	16.055	.674	.564	.865

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.881	.885	12

Hasil Kuesioner Lanjutan

	Website pribadi	Merk pribadi	Inovasi produk
1	3	3	4
2	4	3	4
3	3	3	4
4	4	3	3
5	3	3	3
6	3	3	4
7	4	3	3
8	3	3	3
9	4	3	4
10	4	4	3
11	3	3	3
12	3	3	3
13	4	4	3
14	3	3	3
15	4	4	4
16	3	3	3
17	4	3	4
18	4	3	3
19	3	3	3
20	3	3	3
21	3	4	4
22	3	3	3
23	3	4	4
24	4	4	3
25	3	3	3
26	4	3	3
27	3	3	3
28	4	4	4
29	3	3	3
30	3	3	3
31	4	3	4
32	3	3	4
33	4	3	4
34	4	3	3
35	3	3	3
Rata-rata	3.43	3.20	3.37

Gambar Produk

1. Tas laptop



2. Tas kantor



3. Tas mini



4. Tas sepeda



5. Tas wanita



Nilai R

DISTRIBUSI NILAI r_{tabel} SIGNIFIKANSI 5% Dan 1%					
N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081