

**ANALISIS PERANCANGAN STRATEGI DALAM USAHA MEMENANGKAN
PERSAINGAN DI INDUSTRI KERAJINAN BATIK DENGAN PENDEKATAN
BLUE OCEAN STRATEGY
(Studi Kasus: UKM Sogan Batik Rejodani)**

TUGAS AKHIR

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



**Nama : Ade Khoiruman
No. Mahasiswa : 12 522 037**

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

LEMBAR PENGAKUAN

ii

LEMBAR PENGAKUAN

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

Yogyakarta, Juni 2016



Ade Khoiruman

SURAT KETERANGAN SELESAI



SOGAN BATIK
REJODANI
Rejodani, Jl Palagan Tentara Pelajar Km 10, Sariharjo,
Ngaglik, Sleman
Yogyakarta
Office : 0274 4360437
Email : soganvillage@yahoo.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No : 004/SKP/V/2016

Hal : Surat Keterangan Penelitian

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Budi Santoso, ST

Jabatan : Manajer Operasional CV. Sogan Jaya Abadi (Sogan Batik Rejodani)

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Ade Khoiruman

NIM : 12522037

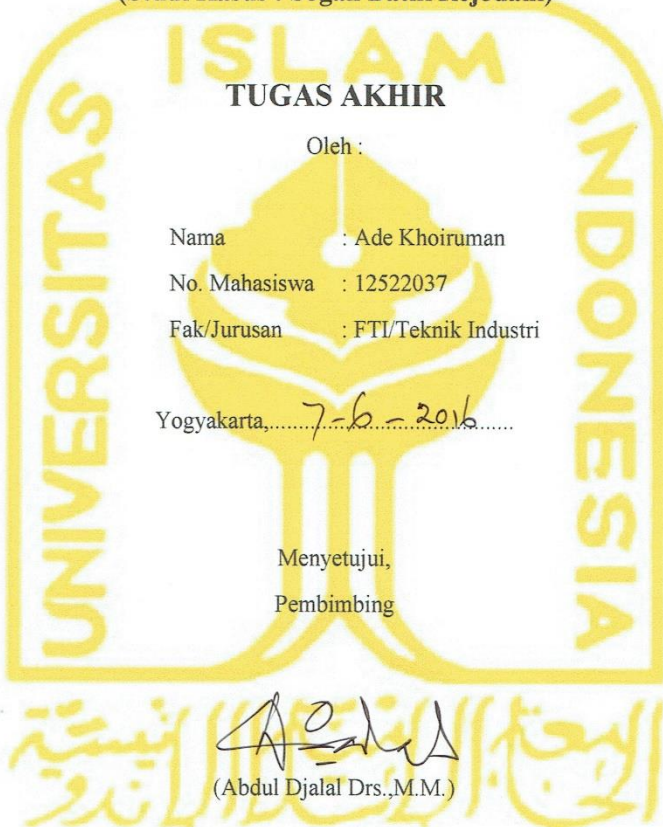
Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian pada bulan Maret – Mei 2016 di CV. Sogan Jaya Abadi (Sogan Batik Rejodani) dengan judul “Analisis Perancangan Strategi Dalam Usaha Memenangkan Persaingan di Industri Kerajinan Batik Dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy”.

Demikian surat keterangan penelitian ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 30 Mei 2016

Manajer Operasional CV. Sogan Jaya Abadi


Budi Santoso, ST

LEMBAR PENEGSAHAN DOSEN PEMBIMBING**ANALISIS PERANCANGAN STRATEGI DALAM USAHA
MEMENANGKAN PERSAINGAN DI INDUSTRI KERAJINAN
BATIK DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*****(Studi Kasus : Sogan Batik Rejodani)**

TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Ade Khoiruman

No. Mahasiswa : 12522037

Fak/Jurusan : FTI/Teknik Industri

Yogyakarta, 7-6-2016

Menyetujui,
Pembimbing

(Abdul Djalal Drs.,M.M.)

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

v

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

ANALISIS PERANCANGAN STRATEGI DALAM USAHA MEMENANGKAN
PERSAINGAN DI INDUSTRI KERAJINAN BATIK DENGAN PENDEKATAN
BLUE OCEAN STRATEGY

(Studi Kasus : Sogan Batik Rejodani)

TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Ade Khoiruman

No. Mahasiswa : 12522037

Fak/Jurusan : FTI/Teknik Industri

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

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, Juni 2016

Tim Penguji

Drs. R. Abdul Djalal, M.M
Ketua

Dr., Drs. Imam Djati Widodo., M.Eng.Sc
Anggota I

Vembri Noor Helia, S.T.,M.T
Anggota II



Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



(Yuli Agusti Rochman. ST.,M.Eng)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Tugas Akhir Ini Kepada Kedua Orang Tuaku Yang Selalu Berjuang
Apapun Untuk Anaknya. Terimakasih Untuk Doa, Semangat, Dan Dukungan
Finansialnya Selama Ini.

Terimakasih Juga Kepada Kakak-Kakakku Yang Sudah Memberi Masukan Dan
Dorongan Agar Tugas Akhir Ini Cepat Selesai.

MOTTO

إِنَّمَا يُوفَّى الصَّابِرُونَ أَجْرَهُمْ بِغَيْرِ حِسَابٍ

“Sesungguhnya hanya orang-orang yang bersabarlah yang dicukupkan pahala mereka tanpa batas.” (Az-Zumar:10).

إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ

“Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kemahakuasaan Allah) bagi setiap orang yang sangat sabar dan banyak bersyukur” (QS Luqmaan: 31).

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr.Wb

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya serta shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul penelitian “Rancangan Strategi Dalam Usaha Memenangkan Persaingan di Industri Kerajinan Batik Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*”. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan dorongan dari semua pihak, maka penulisan Tugas Akhir ini tidak akan lancar.

Merupakan suatu kebanggaan bagi saya karena dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang merupakan persyaratan untuk mendapatkan gelar sarjana di Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Melalui proses yang panjang dan penuh halangan untuk mengerjakannya dan Alhamdulillah Allah SWT memudahkan jalan untuk dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Akhirnya dengan segala kerendahan hati izinkalah kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah berjasa memberikan motivasi dalam rangka menyelesaikan laporan ini. Untuk ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman. ST., M.Eng selaku Ka. Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs.R. Abdul Djalal M.M, selaku dosen pembimbing yang selalu memberi masukan dan nasehat dalam mengerjakan Tugas Akhir.
4. Bapak Taufik dan Ibu Ifa , selaku owner Sogan Batik Rejodani yang telah memberikan kesempatan bagi saya untuk melakukan penelitian di Sogan Batik Rejodani.
5. Mbak Nanda dan Mas Budi, selaku Manager Marketing dan Manager Operasional yang telah membantu dan memberikan masukan kepada saya selama penelitian.
6. Orang Tua dan Kakak-kakaku yang telah memberi doa, motivasi dan dukungannya sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. My best partner Prabarini Dwi Pangestu yang selalu membantu dalam segala kesusahan yang terjadi dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
8. Mas Tamami yang sudah membagikan pengalamannya dengan ikhlas.
9. Aswin, Duha, Alvin, dan Ipeh yang memberikan masukan dan diskusi dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di Tugas Akhir.
10. Teman-teman Kos Mbah Jarwo yang jadi teman begadang dan cerita-cerita malamnya.
11. Teman-teman Teknik Industri 2012 yang memberikan suport dan doa untuk saya.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terkait, yang telah membantu saya dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini. Semoga kebaikan yang diberikan oleh semua pihak kepada penulis menjadi amal sholeh yang senantiasa mendapat balasan dan kebaikan yang berlipat ganda dari Allah Subhana wa Ta’ala. Amin.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mohon kritik, saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan dimasa yang akan datang. Akhir kata semoga Tugas Akhir ini

dapat digunakan sebagai mana mestinya serta berguna bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca yang berminat pada umumnya.

Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Yogyakarta, 2016

Ade Khoiruman

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN.....	ii
SURAT KETERANGAN PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	4
BAB II KAJIAN LITERATUR	6
2.1 Kajian Deduktif	6
2.1.1 Definisi Manajemen Strategis	6
2.1.2 Perancangan Strategis.....	7
2.1.3 Tahap-tahap Perancangan Strategis.....	8
2.1.4 Pengertian Pemasaran.....	9
2.1.5 Unsur Strategi Persaingan.....	9
2.1.6 Unsur Taktik Pemasaran.....	10
2.1.7 Unsur Nilai Pemasaran	10
2.1.8 Analisis SWOT.....	11
2.1.9 Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi	11
2.1.10 Pengertian <i>Blue Ocean Strategy</i>	13
2.1.11 Prinsip-prinsip Dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	14
2.1.12 Konsep <i>Blue Ocean Strategy</i>	15
2.2 Kajian Indusktif	20
2.3 Ringkasan	24
BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Objek Penelitian	25
3.2 Jenis Data.....	25
3.3 Metode Pengumpulan Data	26
3.4 Pengolahan dan Analisis Data	26
3.4.1 Teknik Pengolahan Data.....	27
3.4.2 Analisis Hasil	27
3.4.3 Kesimpulan dan Saran	27
3.5 Perancangan Penelitian	28
3.6 Alur Penelitian	30
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	31

4.1	Pengumpulan Data	31
4.1.1	Gambaran Perusahaan	31
4.1.2	Faktor Internal	32
4.1.3	Faktor Eksternal	35
4.2	Pengolahan Data	37
4.2.1	Uji Kecukupan Data	38
4.2.2	Uji Validitas	39
4.2.3	Uji Reabilitas	41
4.2.4	Rekapitulasi Hasil Kuisioner	41
4.2.5	Penentuan Nilai <i>Strenght</i> dan <i>Weakness</i>	42
4.3	Eksternal Faktor Analisis Strategi (EFAS)	43
4.4	Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)	45
4.5	Matrik Faktor Persaingan	48
	BAB V PEMBAHASAN	50
5.1	Analisis Matrik EFAS	50
5.2	Analisis Matrik IFAS	50
5.3	Pendekatan Kuantitatif	51
5.4	Analisis Matrik Profil Persaingan	53
5.5	Analisis Data Kuisioner	53
5.6	Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i>	54
5.6.1	Kanvas Strategi Awal	54
5.6.2	Kerangka Kerja Empat Langkah	56
5.6.3	Skema Kerangka Kerja Empat Langkah	61
5.6.4	Kanvas Strategi Baru	63
5.6.5	Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru	64
5.6.6	Fokus Strategi	77
5.6.7	Gerakan Menjauh (Divergensi)	77
5.6.8	Motto Yang Memikat	79
	BAB VI PENUTUP	80
6.1	Kesimpulan	80
6.2	Saran	81
	DAFTAR PUSTAKA	83
	LAMPIRAN	85

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks SWOT.....	12
Tabel 2.2 Perbedaan <i>Red Ocean Strategy</i> dan <i>Blue Ocean Strategy</i>	13
Tabel 2.3 Enam Prinsip Dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	14
Tabel 4.1 Uji Validitas Sogan Batik Rejodani.....	40
Tabel 4.2 Uji Validitas Batik Damar Hadi	40
Tabel 4.3 Uji Reabilitas Sogan Batik Rejodani dan Batik Damar Hadi.....	41
Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Kuisioner Sogan Batik Rejodani	42
Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Kuisioner Batik Damar Hadi	42
Tabel 4.6 Penentuan <i>Strength</i> dan <i>Weakness</i>	43
Tabel 4.7 Matriks EFAS Sogan Batik Rejodani	44
Tabel 4.8 Matriks EFAS Batik Damar Hadi	45
Tabel 4.9 Matriks IFAS Sogan Batik Rejodani	46
Tabel 4.10 Matriks IFAS Batik Damar Hadi	47
Tabel 4.11 Matriks Profil Persaingan	49
Tabel 5.1 Data Rekapitulasi Hasil Kuisioner	54
Tabel 5.2 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah	62
Tabel 5.3 Hasil Rekapitulasi Kuisioner Variabel Yang Diciptakan	62
Tabel 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja Empat Langkah.....	19
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian	30
Gambar 5.1 Posisi Perusahaan Pada Diagram SWOT	52
Gambar 5.2 Kurva Strategi Awal	55
Gambar 5.3 Kanvas Strategi Baru	63
Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru ...	64
Gambar 5.5 Kurva Kondisi Atribut Awal	78
Gambar 5.6 Kurva Gerakan Divergensi	79

ABSTRAK

Ketatnya persaingan pada industri batik yang ada di Yogyakarta saat ini masuk dalam kategori *Red Ocean* yang diartikan persaingan hingga berdarah-darah. Penentuan strategi yang tepat dapat membantu perusahaan untuk dapat keluar dari persaingan dan menciptakan pasar yang baru tanpa pesaing atau lebih dikenal sebagai *Blue Ocean Strategy*. Dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* ini maka perusahaan dapat keluar dari persaingan dan menciptakan pasar baru dengan menggunakan Kerangka Kerja Empat Langkah yang berupa menghapus, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan. Selain itu terdapat Gerakan Divergensi untuk dapat menjauh dari persaingan yang ada saat ini. Pendekatan *Blue Ocean Strategy* ini di dikombinasikan dengan SWOT untuk dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dialami oleh Sogan Batik Rejodani. Dalam penentuan strategi dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* pada Sogan Batik Rejodani diketahui bahwa perusahaan berada pada posisi Kuadran III dalam diagram SWOT yang berarti perlu dilakukan perubahan strategi. Pada Kerangka Kerja Empat Langkah tidak terdapat faktor yang dihapus. Faktor yang dikurangi yaitu harga dan variasi produk. Faktor yang ditingkatkan yaitu kecepatan respon *customer service*, *branding*, kualitas produk, kualitas bahan, motif batik, promosi, dan promo/diskon. Sedangkan terdapat empat faktor yang diciptakan yaitu membuka cabang, inovasi produk, membuat aplikasi Android/IOS, dan melakukan *Endorsement* artis. Pada gerakan menjauhi (divergensi) yaitu dengan meningkatkan beberapa faktor untuk terlepas dari persaingan. Dan yang menjadi fokus strategi yaitu adalah pada *branding*. Selain itu dilakukan pemberian motto "*when fashion meets cultural heritage*" untuk memikat *customer*.

Kata kunci : *Red Ocean*, *Blue Ocean*, SWOT, Strategi Bisnis, Kerangka Kerja Empat Langkah, Gerakan Menjauh (Divergensi).

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring berkembangnya zaman dan teknologi akan memberikan dampak yang luas akan perkembangan kebudayaan yang ada di Indonesia. Kebudayaan yang ada di Indonesia salah satunya adalah batik. Batik sendiri berasal dari bahasa Jawa, “amba”, yang berarti lebar, luas, kain: dan “titik” yang berarti titik atau matik (kata kerja membuat titik) yang kemudian berkembang menjadi istilah “batik”, yang berarti menghubungkan titik titik menjadi gambar tertentu pada kain yang luas atau lebar (Gumbolo Hadi Susanto, 2015). Pada zaman dahulu batik merupakan identitas bagi orang-orang yang memiliki kedudukan yang tinggi pada kerajaan. Namun pada zaman moderen ini batik sudah dikenal luas oleh seluruh masyarakat dari berbagai lapisan. Jenis yang beraneka ragam juga mulai bermunculan bahkan batik tidak hanya digunakan untuk acara-acara adat akan tetapi sudah digunakan pada acara-acara formal maupun santai dengan aplikasi-aplikasi menarik dan dipadukan dengan beraneka ragam jenis fashion yang lain.

Dengan semakin banyaknya minat masyarakat akan batik ini memberikan dampak yang positif bagi para pengrajin-pengrajin yang ada di berbagai daerah. Permintaan kain batik dan aplikasinya memberikan pasar tersendiri bagi para pengrajin dan semakin banyaknya bermunculan pengerajin-pengerajin batik yang bermunculan di berbagai daerah dan dengan ciri khas dari daerah masing-masing. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (2015), persaingan pengrajin khususnya yang ada di Provinsi Yogyakarta sendiri saat ini tidak hanya terjadi antara pesaing yang berada dalam satu provinsi. Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sendiri menjadi pasar yang potensial bagi industri tekstil yang berasal dari Pekalongan dan Solo.

Akan tetapi batik asli Yogyakarta yang terkenal akan batik tulisnya mampu menembus pasar Eropa dan Amerika.

Untuk dapat bertahan di suatu industri yang diperlukan oleh sebuah perusahaan yaitu adalah penentuan strategi yang tepat. Menurut jurnal karya Widyasari dan Asfi Manzilati (2013) untuk dapat bertahan dalam dunia industri maka perusahaan harus memiliki strategi yang baik untuk dapat bertahan di persaingan yang semakin ketat ini. Apabila strategi yang diterapkan sudah baik maka perusahaan dapat bertahan di persaingan industri dan apabila strategi yang diterapkan buruk maka dapat menyebabkan kekalahan dalam persaingan.

Salah satu pengrajin batik yang ada di Yogyakarta adalah Sogan Batik Rejodani yang beralamatkan di Jl Palagan Tentara Pelajar Km 10, Rejodani RT 01/RW 01 , Sariharjo, Ngaglik Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Sogan Batik Rejodani merupakan produsen batik tulis, batik cap, dan baju muslim yang berdiri sejak tahun 2001 dan memiliki 50 karyawan. Sogan Batik Rejodani sendiri memproduksi banyak jenis batik dan dengan model-model yang beraneka ragam jenisnya. Model-model tersebut dibuat untuk dapat memberikan berbagai varian pilihan bagi konsumen agar lebih mudah untuk memilih. Produksi yang dilakukan di Sogan Batik Rejodani adalah *make to order* dimana konsumen akan mengorder batik yang diinginkan dan kemudian akan diproduksi. Sistem pemasaran yang dilakukan juga dengan menggunakan media sosial dan *website* yang memudahkan konsumen yang berada di luar Jogja untuk melihat katalog produk yang di produksi Sogan Batik Rejodani.

Dengan persaingan yang ketat dalam industri kerajinan batik ini maka perusahaan harus menyusun sebuah strategi agar dapat bertahan lama di dunia industri kerajinan batik. Salah satunya dengan menerapkan *Blue Ocean Strategy* (Samudra Biru). Saat ini sudah banyak perusahaan atau unit usaha yang menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk dapat mengembangkan dan menaikkan profit usaha tersebut.

Blue Ocean Strategy (BOS) adalah bagian dari proses strategi bisnis. Dari definisi, BOS adalah strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut menjadi *Blue Ocean* (Samudra Biru) dimana suatu organisasi bermain sendiri tanpa adanya pesaing didalamnya. Sedangkan

kondisi dimana ruang pasar dimana ruang pasar saling diperebutkan oleh banyak pihak dengan cara apapun seakan-akan sampai berdarah-darah atau disebut sebagai *Red Ocean* (Samudra Merah). (Kim dan Mauborgne, 2006). Pendekatan dengan *Blue Ocean Strategy* menekankan pada kesetaraan antara nilai dan inovasi. Perpaduan antara inovasi dan nilai menghendaki adanya cara-cara yang dilakukan untuk memberikan manfaat kepada konsumen dan perusahaan.

Pada dasarnya *Blue Ocean Strategy* ini bertujuan untuk membentuk suatu organisasi yang berfokus pada strategi yang mempunyai inovasi baru dan menjauh dari pasar yang sudah ada. Konsep tersebut baik diterapkan perusahaan yang bergerak di bidang industri batik yang saat ini sudah banyak pesaingnya. Dengan menerapkan *Blue Ocean Strategy* maka perusahaan dapat merancang strategi yang sesuai untuk meningkatkan jumlah *customer* yang akan menggunakan produk dari perusahaan tersebut. Selain itu konsep ini juga bermanfaat dalam penyelenggaraan strategi dengan aksi yang dilaksanakan menggunakan kelengkapan prespektif yang ada dan mempermudah pengendalian kinerja dari seluruh perencanaan.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas, penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana rancangan strategi yang tepat untuk diterapkan sebagai strategi bisnis Sogan Batik Rejodani berdasarkan *Blue Ocean Strategy* ?
- b. Apakah *Blue Ocean Strategy* dapat diterapkan di UKM Sogan Batik Rejodani dan berada pada kuadran manakah Sogan Batik Rejodani dalam industri batik?

1.3 Batasan Masalah

Batasan yang ditentukan oleh penulis yaitu :

- a. Penelitian dilakukan di UKM Sogan Batik Rejodani dan beberapa UKM kerajinan batik yang ada di regional Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

- b. Jangkauan penelitian berada di wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
- c. *Blue Ocean Strategy* hanya digunakan sebagai alternatif pemecahan masalah yang ada di UKM Sogan Batik Rejodani.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah :

- a. Untuk membantu pihak manajemen UKM Sogan Batik Rejodani dalam menetapkan strategi baru yang tepat agar dapat bertahan di persaingan industri kerajinan batik di Yogyakarta.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis posisi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat untuk menarik minat calon *customer* dan *customer* saat ini untuk tetap menggunakan jasa atau membeli batik dari UKM Sogan Batik Rejodani.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan mendapat manfaat sebagai berikut :

- a. Bagi perusahaan, dapat dijadikan pertimbangan dalam pengembangan strategi pada perusahaan dengan menggunakan konsep *Blue Ocean Strategy*.
- b. Bagi peneliti, dapat menerapkan konsep *Blue Ocean Strategy* secara langsung di perusahaan dan meningkatkan pengetahuan peneliti dalam penggunaan *Blue Ocean Strategy* untuk penentuan strategi bisnis yang terbaik.

1.6 Sistematika Penulisan

Penyusunan laporan Tugas Akhir ini mengikuti sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi penjelasan secara umum mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan Tugas Akhir.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini berisi tentang penelitian terdahulu yang berkaitan dengan rancangan strategi untuk memenangkan persaingan dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Dimana konsep *Blue Ocean Strategy* (BOS) digunakan sebagai alat untuk memperkuat penyelesaian rumusan masalah yang terbentuk.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian. Pada bab ini juga meliputi lokasi penelitian, objek penelitian, pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisis data, serta diagram alir penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian tersebut. Pada bab ini hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk tabel maupun grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh.

BAB V PEMBAHASAN

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

BAB VI PENUTUP

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

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 Definisi Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2004).

Sedangkan menurut Stephanie (2002) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi. Selain itu fokus pada tujuan tersebut disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Manajemen strategi adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan atau organisasi yang selalu berubah. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi. Manajemen strategi adalah untuk merencanakan suatu arah bagi perusahaan (Freeman & Gilbert, 1995).

Selain itu pengertian manajemen strategi yaitu adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*). Keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik adalah “seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi”. Manajemen strategik meliputi scanning lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang “manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger dan Wheelen, 2003).

Dari uraian dari para ahli tersebut penulis dapat merumuskan bahwa manajemen strategi adalah usaha manajemen dalam meningkatkan potensi perusahaan ataupun kapabilitas yang ada di dalam perusahaan dan menyusunnya menjadi berbagai macam rangkaian cara untuk memajukan perusahaan dengan melihat potensi yang ada didalamnya.

2.1.2 Perencanaan Strategis

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama dalam perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan antara fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

2.1.3 Tahap-tahap Perencanaan Strategis

Menurut David (2004) proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Pengumpulan Data

Pada dasarnya tahap ini tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal.

Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti :

- Analisis pasar
- Analisis kompetitor
- Analisis komunitas
- Analisis pemasok
- Analisis pemerintah
- Analisis kelompok kepentingan tertentu

Data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, seperti :

- Laporan keuangan (Neraca, Laba-Rugi, *Cash-flow*, Struktur Pendanaan)
- Laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, *turn-over*)
- Laporan kegiatan operasional
- Laporan kegiatan pemasaran

Pada tahap ini menggunakan tiga model, yaitu :

- Matrik Faktor Strategi Eksternal
- Matrik Faktor Strategi Internal
- Matrik Profil Kompetitif

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Pada

tahap ini sebaiknya menggunakan beberapa model sekaligus agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat.

Adapun model yang dapat digunakan pada tahap analisis ini adalah :

- Matrik SWOT
- Matrik BCG
- Matrik Internal Eksternal
- Matrik SPACE
- Matrik *Grand Strategy*.

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap terakhir setelah semua tahapan dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengambilan keputusan mana saja yang dirasa tepat dalam penentuan strategi. Keputusan yang dianggap baik akan digunakan dan keputusan yang jelek akan disingkirkan.

2.1.4 Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komonitas (Rangkuti, 1997).

2.1.5 Unsur Strategi Persaingan

Menurut Rangkuti (1997) unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

a. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasikan dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.

b. Targeting

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. *Positioning*

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* adalah untuk membangun dan mengomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar kedalam benak konsumen.

2.1.6 Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran menurut Rangkuti (1997), yaitu :

- a. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.
- b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

2.1.7 Unsur Nilai Pemasaran

Menurut Rangkuti (1997), nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Merek atau *brand*, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sehingga sebaiknya perusahaan selalu meningkatkan *brand equity* nya. Jika *brand equity* dikelola dengan baik maka perusahaan yang bersangkutan akan mendapatkan hal yaitu konsumen akan menerima nilai produknya dan perusahaan tersebut mendapatkan nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap merek.
- b. Pelayanan atau *service*, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus ditingkatkan.

2.1.8 Analisis SWOT

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

- a. *Strengths* (kekuatan)
merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
- b. *Weakness* (kelemahan)
merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
- c. *Opportunities* (peluang)
merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.
- d. *Threats* (ancaman)
merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2.1.9 Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisis dilakukan setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi. Matriks yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat

menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Berikut ini merupakan matriks SWOT menurut Rangkuti (1997):

Tabel 2.1 Matriks SWOT

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

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST

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

c. Strategi WO

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

d. Strategi WT

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

2.1.10 Pengertian Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy yaitu adalah istilah dalam ilmu manajemen strategi yang merujuk pada siasat untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi persaingan yang ketat. Hal ini dilakukan dengan menciptakan dan menjangkau *demand* baru yang belum dipikirkan oleh para pesaing. *Blue Ocean Strategy* pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk mengalahkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Hal ini tentu berbeda dengan *Red Ocean*, dimana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama, maka yang sering terjadi adalah pertarungan yang berdarah-darah, dikarenakan arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan yang sama (Kim dan Mauborgne, 2006). Esensi dari strategi *Blue Ocean* adalah mengidentifikasi dan mencari potensi pasar baru yang masih belum disadari oleh pemain lain, dengan demikian suatu perusahaan bisa melenggang sendirian menguasai pasar itu sebelum para pemain lain menyadarinya. Berikut merupakan perbedaan antara *Blue Ocean Strategy* dan *Red Ocean Strategy* menurut Kim dan Mauborgne (2006) :

Tabel 2.2 Perbedaan *Red Ocean Strategy* dan *Blue Ocean Strategy*

<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya.
Memenangi 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 sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.

strategis antara diferensiasi atau biaya rendah.	
--	--

2.1.11 Prinsip-prinsip Dalam Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy (BOS) memiliki enam prinsip yang mendorong kesuksesan dalam penerapan dan pelaksanaannya. Prinsip yang ada dalam BOS ini dibagi menjadi dua, yaitu empat prinsip dalam perumusan strategi dan dua prinsip menjadi eksekusi pelaksanaan. Berikut merupakan 6 prinsip dalam BOS dan faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip menurut Kim dan Mauborgne (2006) :

Tabel 2.3 Enam Prinsip Dalam *Blue Ocean Strategy*

Prinsip Perumusan Strategi	Faktor Resiko Yang Ditangani Oleh Setiap Prinsip
Merekonstruksikan batasan-batasan pasar	Resiko Pencarian
Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	Resiko Perencanaan
Menjangkau dan melampaui permintaan yang ada	Resiko Skala
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	Resiko Model Bisnis
Prinsip Eksekusi Pelaksanaan	Faktor Resiko Yang Ditangani Oleh Setiap Prinsip
Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	Resiko Organisasi
Mengintegrasikan eksekusi kedalam strategi	Resiko Manajemen

2.1.12 Konsep Blue Ocean Strategy

Strategi ini menantang perusahaan untuk keluar dari persaingan dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, dengan kompetisi pun tidak menjadi relevan. *Blue Ocean Strategy* mengikuti logika strategis yang disebut inovasi nilai. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas, harga dan posisi biaya. Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Menciptakan Samudera Biru adalah bagaimana menekan biaya dan meningkatkan nilai bagi pembeli. Nilai pembeli berasal dari utilitas dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli. Nilai perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biaya. Inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem ini yang menjadikan penciptaan Samudera Biru sebagai sebuah strategi berkesinambungan. Oleh karena itu, *Blue Ocean Strategy* (Samudra Biru) memerlukan kerangka kerja analitis untuk menciptakan Samudra Biru dan prinsip-prinsip untuk mengelola resiko secara efektif. Kerangka kerja analitis tersebut adalah:

1. Kanvas Strategi

Kanvas Strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi Samudra Biru yang baik. Kanvas strategi berfungsi untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Kanvas strategi ini akan memberikan sebuah peta untuk memahami faktor-faktor apa yang menjadi ajang persaingan.

Terdapat empat tahap dalam membuat kanvas strategi :

a. Menganalisis faktor-faktor yang dijadikan sebagai ajang kompetisi.

Didalam sebuah industri terdapat beberapa faktor utama yang menjadi ajang kompetisi yang perlu diperhatikan, antara lain :

- Harga

Harga adalah faktor yang menjadi perhatian yang penting di seluruh industri apapun.

- Batas Waktu Penyelesaian

Batas waktu penyelesaian ini adalah batas waktu sebuah perusahaan dalam menyelesaikan order yang diberikan kepada konsumen kepadanya. Semua perusahaan pastilah memiliki tenggat waktu yang merupakan kesepakatan antara perusahaan dengan konsumen.

- Kualitas Hasil Produksi

Faktor ini sangat penting dalam semua industri agar dapat bertahan dalam persaingan yang ada di antara perusahaan-perusahaan sejenis. Kualitas hasil produksi ini dapat dilihat dari kesesuaian desain yang di minta dengan realisasi hasil, kesesuaian material bahan, dan ketepatan waktu dalam pengerjaan.

- Kelengkapan Peralatan

Sebuah perusahaan yang memiliki peralatan yang lengkap pasti akan dipilih oleh konsumen karena konsumen berasumsi dengan peralatan yang lengkap maka perusahaan dapat memproduksi produk pesanannya dengan efektif, efisien, dan menghasilkan produk dengan kualitas yang baik.

- Pelayanan Kepada Konsumen

Perusahaan yang memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen akan menjadi nilai plus dan akan lebih banyak dipilih oleh konsumen baru ataupun konsumen lama agar setia menggunakan jasa perusahaan.

- b. Menggambar sumbu horizontal yang mewakili faktor-faktor tersebut.
- c. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli di semua faktor utama kompetisi pada sumbu vertikal.
- d. Menggambar kurva nilai.

Adapun cara membaca nilai dalam *Canvas Strategy* menurut Kim dan Mauborgne (2006) dijelaskan sebagai berikut :

- a. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi *Blue Ocean Strategy* (Samudra Biru) yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai *motto/tagline* maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di Samudra Biru.

- b. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi *Red Ocean* (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.

Tiga ciri strategi yang baik sebagaimana ditunjukkan oleh kanvas strategi, kurva nilai memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi seperti berikut (Kim dan Mauborgne, 2006):

- a. Fokus
Setiap strategi yang hebat memiliki fokus dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus jelas dengan jelas menunjukkan dari fokus tersebut.
- b. Divergensi/Gerak Menjauh
Dengan menciptakan empat langkah kurangi, hilangkan, tambahkan, dan ciptakan. Strategi ini membedakan profil mereka dari profil umum sebuah industri. Sebelum dilakukan gerakan divergensi terdapat strategi awal dari perusahaan tersebut dengan hasil/keadaan nyatanya di perusahaan. Setelah itu dilakukan gerakan menjauh untuk membedakan profil perusahaan dengan profil umum sebuah industri. Kemudian selanjutnya dilakukan penentuan strategi akhir pada perusahaan.
- c. Motto
Motto yang memikat merupakan sebuah strategi yang baik bagi perusahaan untuk dapat menarik hati *customer*.

Membaca kurva nilai kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan dan masa kini, untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami

cara membaca kurva nilai. Suatu kurva nilai berisi banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis.

2. Kerangka Kerja Empat Langkah

Kerangka Kerja Empat Langkah (*four actions framework*) dikembangkan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Dapat diartikan juga bahwa Kerangka Kerja Empat Langkah merupakan alat untuk memperoleh *big value* berbasis *lower cost* dan merekonstruksi elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Untuk itu, ada empat pertanyaan kunci untuk membuat suatu kurva nilai baru :

- a. Faktor apa saja yang harus “dihapuskan” dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh perusahaan?
- b. Faktor apa saja yang harus “dikurangi” hingga dibawah standar kerja?
- c. Faktor apa saja yang harus “ditingkatkan” hingga diatas standar kerja?
- d. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan yang sehingga perlu untuk “diciptakan”?

Pertanyaan-pertanyaan diatas akan memberikan masukan baru untuk menciptakan sebuah kurva nilai yang baru.

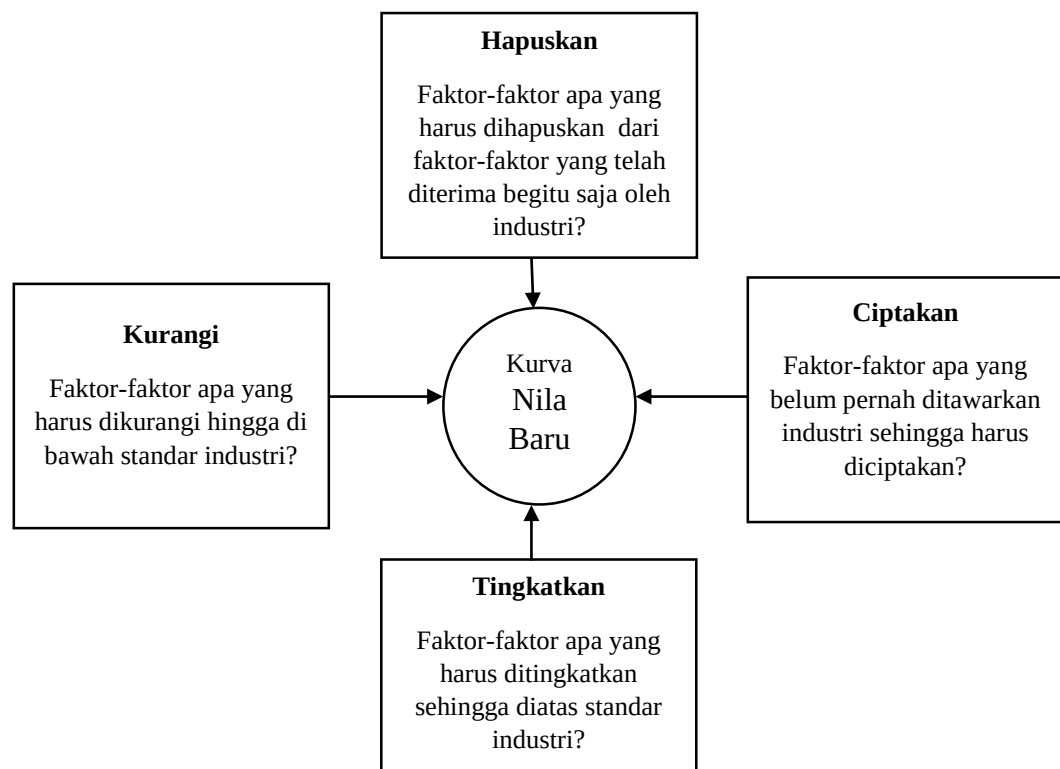
Untuk merekonstruksi faktor-faktor nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru maka dibutuhkan kerangka kerja empat langkah. Empat langkah tersebut yaitu :

- a. Hapuskan (*Eliminate*)
Perusahaan berusaha menghilangkan apa saja faktor-faktor yang dianggap umum dan diterima begitu saja oleh industri. Faktor dapat dihapus karena faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai yang baik atau bahkan dapat mengurangi nilai.
- b. Kurangi (*Reduce*)
Perusahaan mengurangi jumlah investasi pada faktor-faktor yang tidak memberikan manfaat bagi konsumen hingga di bawah standar industri.
- c. Tingkatkan (*Raise*)

Perusahaan meningkatkan investasi kepada faktor-faktor persaingan yang memberikan manfaat yang baik bagi konsumen hingga di atas standar industri.

d. Ciptakan (*Create*)

Perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam sebuah persaingan industri. Dengan menciptakan faktor yang baru maka perusahaan memberikan manfaat baru bagi konsumen dan non konsumen sehingga menciptakan permintaan yang baru dan dapat menentukan harga yang strategis di sebuah industri.



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Empat Langkah

3. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.

Skema ini adalah alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi mengimplementasikan keempat pernyataan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru.

2.2 Kajian Induktif

Metode *Blue Ocean Strategy* ini telah digunakan oleh beberapa peneliti dalam penelitiannya yang berhubungan dengan strategi perusahaan untuk menghadapi persaingan yang ada. Berikut ini adalah penelitian-penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang menggunakan *Blue Ocean Strategy* :

Pada jurnal berjudul “Perumusan *Blue Ocean Strategy* Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga CV. Gama Abadi” karya Kho Christian Kosasih dan Ratih Indriyani (2014) yang membahas tentang strategi bersaing pada perusahaan keluarga pada CV Gama Abadi. Perusahaan keluarga CV Gama Abadi telah memiliki strategi bersaing yang telah digunakan sebelumnya. Kemudian peneliti mencoba merumuskan strategi baru menggunakan perumusan strategi Samudra Biru. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi langsung di lapangan. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Kemudian peneliti melakukan uji triangulasi sumber untuk keabsahan data. Dari hasil penelitian di CV Gama Abadi menggunakan strategi kepemimpinan biaya yang termasuk dalam Samudra Merah (*Red Ocean*) yang penuh dengan persaingan. Kemudian peneliti mencoba menyusun strategi baru untuk menciptakan inovasi nilai dengan menggunakan enam prinsip perumusan strategi *Blue Ocean Strategy* baru ini dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan strategi bersaing.

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

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

Jurnal selanjutnya yaitu adalah jurnal karya Bagus Supriono (2013) yang berjudul “Perencanaan Strategi Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Pada Caferesto Omah Iwak Malang”. Pada jurnal tersebut membahas tentang perencanaan strategi dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* pada Caferesto Omah Iwak Malang. Dalam penelitian ini variabel analisa lingkungan eksternal yang dilakukan adalah faktor ekonomi, faktor sosial budaya (demografis dan pendidikan), dan faktor teknologi, sedangkan analisis lingkungan internal melalui pendekatan fungsional yang melandasi perumusan strategi (pemasaran, keuangan, operasional, dan sumber daya manusia) serta mengetahui bagaimana penerapan *strategic planning* yang didasarkan pada analisa kerangka kerja empat langkah dan enam prinsip *Blue Ocean Strategy* pada Caferesto Omah Iwak. Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian deskriptif eksploratif (*explorative descriptive research*) dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Data diperoleh melalui teknik triangulasi yakni penggabungan beberapa metode pengumpulan data, yakni wawancara kepada pihak manajemen Caferesto Omah Iwak (internal), serta dokumentasi beberapa surat kabar, jurnal, buku, dan artikel (eksternal). Teknik analisa yang digunakan adalah analisa kualitatif (naratif). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *strategic planning* dilakukan dengan mengetahui gambaran perusahaan (visi dan misi Caferesto Omah Iwak) serta dengan memanfaatkan peluang dan kesempatan yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan dapat menerapkan inovasi nilai melalui kerangka kerja empat langkah H-K-T-C (hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan). Hasil dari kerangka kerja ini memunculkan fasilitas baru yang mengikuti perkembangan lingkungan dan upaya perluasan pasar bagi Caferesto Omah Iwak, dengan menghadirkan informasi mengenai

gizi makanan dan minuman, diskon terstruktur, tambahan meja bilyard, dan jasa *delivery order*. Untuk memasuki *Blue Ocean*, Caferesto Omah Iwak harus menerapkan enam prinsip *Blue Ocean* yang mendorong pelaksanaan strategi *Blue Ocean Strategy*, yakni: (1) Merekonstruksi batasan pasar, (2) Fokus gambaran besar, bukan pada angka, (3) Menjangkau pasar hingga tingkat non-konsumen, (4) Menjalankan rangkaian strategis secara benar, (5) Mengatasi rintangan organisasi, dan (6) Menjalankan eksekusi strategi.

Penelitian tentang penentuan strategi selanjutnya yaitu karya Diana Andriani (2012) yang berjudul “Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Untuk Meningkatkan Strategi Pelayanan Obat di Apotek K-24”. Pada penelitiannya dilakukan di Apotek K-24 Antapani. Pada jurnal tersebut menjelaskan tentang persaingan pasar yang dimana Apotek K-24 berada. Strategi persaingan yang terjadi diantara apotek adalah strategi diferensiasi, dimana masing-masing apotek saling menunjukkan keunggulannya. Faktor-faktor yang menjadi kompetisi diantara ke empat apotek tersebut yaitu : harga, kelengkapan obat, jumlah staf, *staff scheduling*, waktu pelayanan, kerjasama praktek dokter, keberadaan apoteker, pelayanan *delivery service*, kemudahan pembayaran, kebersihan toko, kenyamanan ruang tunggu dan fasilitas parkir. Akibatnya strategi ini, semakin banyak perusahaan ke jalur persaingan yang saling menghancurkan, saling membunuh dan berdarah-darah yang diistilahkan sebagai *Red Ocean*. Tujuan penelitian tersebut adalah merancang strategi pelayanan yang berfokus untuk menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan melalui proses inovasi nilai. Proses inovasi nilai dilakukan melalui metode pendekatan *Blue Ocean Strategy* dengan menggunakan dua alat analisis yaitu kanvas strategi dan *ERRC Grid*. Kanvas strategi berfungsi sebagai alat visualisasi terhadap penawaran yang dilakukan pada faktor kompetisi yang ada, sedangkan *ERRC Grid* berfungsi sebagai langkah strategis perusahaan untuk menciptakan segmen pasar yang baru. Hasil proses inovasi nilai menunjukkan bahwa pada rancangan strategi yang baru, perusahaan mengeliminasi dan mengurangi beberapa faktor yang dianggap tidak penting dalam kompetisi. Nilai manfaat ditingkatkan dengan cara menambahkan fasilitas kerjasama dengan program pemerintah didalam pelayanan kesehatan dan memberikan kartu member yang berfungsi sebagai kartu diskon, dan konsultasi kesehatan gratis. Akhirnya, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rancangan strategi perusahaan yang baru telah memenuhi ke dalam tiga ciri *Blue Ocean Strategy* dalam menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan yaitu fokus, divergensi, dan motto yang memikat.

Terdapat juga beberapa Tugas Akhir yang membahas tentang penerapan strategi dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* pada perusahaan. Penelitian Tugas Akhir yang membahas tentang *Blue Ocean Strategy* adalah karya Nico Aditya Zulmi (2014) yang melakukan penelitian di CV Pangestu Grafika Magelang, Jawa Tengah. Pada penelitian Tugas Akhir tersebut peneliti mencoba untuk menerapkan rancangan strategi pengembangan usaha kecil menengah dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Pada penelitian ini juga menggunakan analisis SWOT sebagai alat untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan. Kemudian dilakukan perhitungan matrik BCG (*Boston's Consulting Grup*) untuk mengetahui kondisi penjualan CV. Pangestu Grafika dibanding pesaing. Dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* yaitu dengan menghapuskan faktor pembelian barang baku yang jelek atau kualitas yang berada dibawah rata-rata dan menghapus pembuatan serta penjualan majalah. Faktor yang dikurangi adalah harga produk dan respon yang lamban terhadap konsumen. Faktor yang harus ditingkatkan adalah pelayanan terhadap konsumen, ketepatan dan kecepatan produk yang dipesan konsumen, kualitas produk yang bagus dan awet, dan investasi untuk produk undangan dan kalender. Dan faktor yang harus diciptakan adalah melaukam inovasi produk, membuat website perusahaan, promosi *door to door*, dan *member card* pelanggan. CV Pangestu Grafika berfokus pada kualitas produk dan ketepatan serta kecepatan proses produk sesuai permintaan para konsumen.

Penelitian Tugas Akhir yang menggunakan penerapan strategi pemasaran dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* adalah karya Abidha Aghniyafi (2014). Penelitian tersebut dilakukan di TS Alumunium Yogyakarta. Pada penelitian tersebut *Blue Ocean Strategy* digunakan sebagai metode untuk merancang sebuah strategi yang memberikan nilai lebih kepada konsumen dengan biaya yang lebih minimal. Dari hasil pengolahan data yang sudah dilakukan maka strategi yang perlu diterapkan TS Alumunium adalah Strategi *Make to Order* dan *Trade In* yang selama ini belum pernah ditawarkan oleh para pesaing. Selain itu juga perlu dilakukan pengurangan atribut-atribut nilai pembeli yang ternyata selama ini menjadi ajang persaingan yaitu waktu pengerjaan sedangkan atribut yang perlu ditingkatkan adalah variasi produk, kualitas produk, dan kemudahan penawaran.

Dari berbagai Jurnal dan Tugas Akhir sebelumnya yang membahas tentang penentuan strategi dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* yang digunakan sebagai acuan,

terdapat beberapa kesamaan diantaranya penggunaan *Blue Ocean Strategy* untuk keluar dari persaingan yang sudah banyak dilakukan oleh banyak pihak, dengan *Blue Ocean Strategy* maka dapat mencari pasar sendiri yang tidak dimiliki oleh kebanyakan perusahaan. Akan tetapi dari penelitian-penelitian yang terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti sekarang. Peneliti akan menerapkan strategi dengan metode *Blue Ocean Strategy* pada perusahaan yang bergerak di bidang industri kerajinan batik yang dimana saat ini masuk dalam area *Red Ocean* yang menyebabkan banyak persaingan yang terjadi. Selain itu berdasarkan dari hasil penelitian ini peneliti dapat menentukan berada di kuadran berapa Sogan Batik Rejodani berdasarkan diagram analisis SWOT sehingga dapat menentukan apakah perusahaan perlu melakukan penentuan strategi baru atau tidak.

2.3 Ringkasan

Dari hasil kajian literatur diatas dapat diringkaskan yaitu persaingan di pasar saat ini merupakan *Red Ocean* dikarenakan persaingan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan adalah sangat ketat. Dengan menerapkan *Blue Ocean Strategy* maka perusahaan dapat keluar dari persaingan di *Red Ocean* dengan menciptakan pasar yang baru dan belum pernah dibuat oleh pesaing. Sehingga perusahaan dapat memenangkan persaingan yang ada.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian dari penelitian ini adalah UKM Sogan Batik Rejodani dan UKM kerajinan batik lain yang bergerak di industri kerajinan batik yang dijadikan sebagai perbandingan.

3.2 Jenis Data

Pada penelitian ini data yang diperlukan adalah berupa data primer dan data sekunder :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumber, yakni dari UKM Sogan Batik Rejodani.

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

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan dari kajian literatur atau studi pustaka untuk memperoleh informasi dan landasan teori berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti dan perolehan literatur yang membahas tentang metode atau objek yang digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diinginkan agar dapat membantu dalam penelitian maka digunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan

Metode pengumpulan data dengan penelitian langsung di lokasi, dalam hal ini adalah UKM Sogan Batik Rejodani yang beralamatkan di Jl Palagan Tentara Pelajar km 10, Rejodani, Ngaglik, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan cara mengamati secara langsung bagaimana keadaan dan kegiatan yang terjadi sesuai dengan kebutuhan data yang dibutuhkan dalam penelitian.

2. Metode Wawancara

Metode wawancara merupakan cara mendapatkan data dengan melakukan percakapan atau wawancara dengan pihak-pihak yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian.

3. Kuesioner

Metode ini digunakan dengan cara memberikan selebaran pertanyaan kepada narasumber atau pihak-pihak terkait dengan penelitian untuk mendapatkan hasil atau informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

4. Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan menggunakan studi pustaka yaitu dengan mengambil informasi dari buku atau literatur yang membahas permasalahan yang sama dengan yang diteliti.

3.4 Pengolahan dan Analisis Data

Setelah data-data yang dibutuhkan didapatkan, langkah selanjutnya adalah mengolah data tersebut dengan model matematis yang sesuai dengan metode yang akan digunakan. Setelah itu dilakukan pengolahan data, yang kemudian dianalisis hasilnya dalam bentuk kesimpulan dari penelitian ini.

3.4.1 Teknik Pengolahan Data

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

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

3.4.2 Analisis Hasil

Tahap analisa hasil ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran lengkap dari penelitian yang telah dilakukan, yang secara spesifik mengarah kepada analisis implementasi sebelum ditarik sebuah kesimpulan.

3.4.3 Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir dari penelitian ini adalah menyimpulkan permasalahan yang telah diselesaikan, setelah dilakukan analisis permasalahan yang dipecahkan. Penarikan kesimpulan bertujuan untuk merangkum hasil akhir dari penelitian. Sedangkan saran diberikan untuk memberikan masukan kepada pihak perusahaan untuk penyelesaian permasalahan yang dihadapi.

3.5 Perancangan Penelitian

Pada dasarnya, metodologi penelitian yang dilakukan peneliti dapat dibagi menjadi tiga tahapan utama, yaitu tahap persiapan, tahap pengumpulan, dan tahap pengolahan data, serta tahap analisa dan kesimpulan.

1. Tahap Persiapan

Tahap ini merupakan tahap awal dengan mengumpulkan informasi, permasalahan yang terjadi, dan membentuk sebuah tujuan dari tujuan penelitian ini.

2. Identifikasi Masalah

Setelah dilakukan pengumpulan data dan informasi maka tahap selanjutnya adalah identifikasi masalah. Pada tahap ini dilakukan identifikasi permasalahan apa yang terjadi di lapangan atau tempat penelitian. Permasalahan tersebut dirangkum dan dibentuk menjadi dasar untuk menggunakan suatu metode untuk menyelesaikannya

3. Studi Lapangan

Penelitian kali ini dilakukan di UKM Sogan Batik Rejodani dengan meninjau lokasi dari penelitian secara langsung. Peneliti melakukan observasi secara langsung guna mencari permasalahan yang ada di lapangan dan cara menyelesaikan permasalahan tersebut.

4. Studi Literatur

Setelah melakukan studi lapangan dan melakukan observasi secara langsung maka akan menemukan permasalahan yang ada di perusahaan. Dengan menggunakan jurnal, buku, atau sumber lainnya penulis mencari penyelesaian paling tepat dari permasalahan yang dihadapi dari literatur-literatur yang ada. Dengan menggunakan literatur penulis juga dapat melakukan perbandingan dengan permasalahan yang sama dari literatur tersebut.

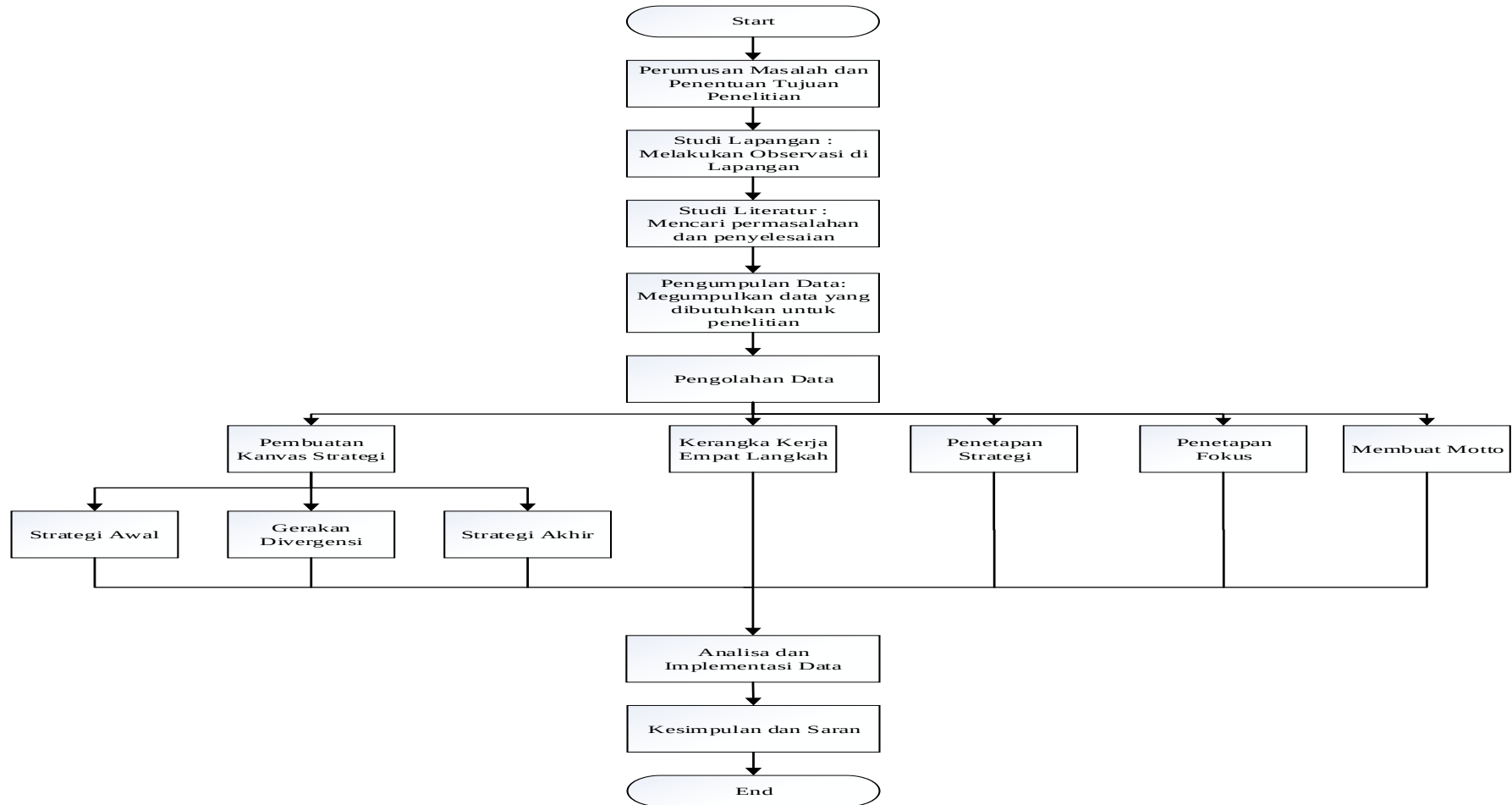
5. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Setelah mencari literatur dan metode penyelesaian dari permasalahan yang dihadapi di lapangan maka selanjutnya dilakukan pengumpulan data. Pengumpulan data tersebut dilakukan dengan wawancara langsung kepada objek atau jika diperlukan dapat dengan menggunakan kuisioner. Setelah data yang dibutuhkan dirasa cukup maka selanjutnya yaitu pengolahan data.

6. Analisa dan Kesimpulan Data

Setelah dilakukan pengolahan data maka tahap terakhir yaitu adalah melakukan analisa dari data yang sudah diolah. Setelah itu dilakukan penarikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

3.6 Alur Penelitian



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Gambaran Perusahaan

Sogan Batik Rejodani yang beralamatkan di Jl Palagan Tentara Pelajar Km 10, Rejodani RT 01/RW 01 , Sariharjo, Ngaglik Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Sogan Batik Rejodani merupakan produsen batik tulis, batik cap, dan baju muslim yang berdiri sejak tahun 2001 dan memiliki 50 karyawan. Sogan Batik Rejodani sendiri memproduksi banyak jenis batik dan dengan model-model yang beraneka ragam jenisnya. Model-model tersebut dibuat untuk dapat memberikan berbagai varian pilihan bagi *customer* agar lebih mudah untuk memilih. Produksi yang dilakukan di Sogan Batik Rejodani adalah *make to order* dimana *customer* akan melakukan order batik yang diinginkan dan kemudian akan diproduksi. *Customer* dapat melakukan order model dan warna yang sudah ada di katalog yang disediakan dan dapat memilih ukuran yang sudah ditentukan juga seperti S, M, L, dan XL, *customer* juga dapat melakukan *request* ukuran tertentu seperti lingkaran dada dan lingkaran lengan. Sistem pemasaran yang dilakukan juga dengan menggunakan media sosial dan *website* yang memudahkan konsumen yang berada di luar Jogja untuk melihat katalog produk yang diproduksi Sogan Batik Rejodani.

Berdasarkan hasil wawancara dengan saudari Rachmah Nanda Kartika selaku Manager Marketing dari Sogan Batik Rejodani, saat ini perusahaan memiliki omset sebesar 450 juta (bulan April 2015) yang terdiri dari penjualan dari dalam negeri dan luar negeri. Untuk pasar dalam negeri sendiri masih didominasi oleh *customer* yang berasal dari Pulau Jawa. Untuk pasar luar negeri sendiri Sogan Batik Rejodani banyak menerima pesanan dari negara Jepang, Australia, Hongkong, Malaysia, Singapura, dan beberapa

negara lain. Untuk memperbarui katalog yang dikeluarkan, Sogan Batik Rejodani selalu membuat satu variasi produk baru sehingga dalam setahun dapat memproduksi 4 variasi produk yang siap di pasarkan kepada *customer*.

4.1.2 Faktor Internal

Sogan Batik Rejodani adalah salah satu pengrajin batik tulis dan batik cap yang ada di Yogyakarta. Sogan Batik Rejodani didirikan pada tahun 2001 oleh Ibu Iffah yang memulai bisnis di industri batik Yogyakarta. Penggunaan kata Rejodani dikarenakan lokasi produksi dan toko fisik dari Sogan Batik Rejodani ini berada di Rejodani, Ngaglik Sleman. Sogan Batik Rejodani memproduksi tidak hanya kain batik dan baju batik konvensional seperti model kemeja atau kebaya, akan tetapi dilakukan inovasi sehingga memproduksi produk dengan berbagai macam desain yang menarik konsumen terutama untuk wanita. Desain dari Sogan Batik Rejodani sendiri memiliki ciri khas yaitu bernuansa Islam dalam desainnya, seperti baju untuk wanita didesain bernuansa Islam dengan menutup aurat dipadukan dengan jilbab dan dengan desain yang moderen. Untuk pria sendiri juga diproduksi produk baju koko dengan desain batik. Pemilihan nuansa Islam dipilih karena untuk membantu pengguna dalam menaati syariat Islam dan dikarenakan desain baju muslim untuk beberapa tahun ini sangat diminati oleh masyarakat terutama kalangan wanita.

Segmentasi pemasaran dari Sogan Batik Rejodani adalah untuk kalangan anak muda dan dewasa. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan untuk dapat digunakan oleh kalangan orang tua. Pemilihan segmentasi pasar untuk anak muda pada kisaran mahasiswa dikarenakan pada usia tersebut sangat antusias dengan dunia *fashion*. Anak muda juga memiliki selera *fashion* yang tinggi sehingga dapat mengimplementasikan selera/ keinginan mereka dalam dunia *fashion*. Selain itu generasi muda merupakan generasi penerus bangsa yang harus tetap melestarikan kebudayaan yang ada di Indonesia seperti batik. Dengan batik untuk segmentasi anak muda ini memberikan minat yang tinggi anak muda untuk terus melestarikan dan mempelajari batik yang menjadi ciri dan kebudayaan Indonesia.

Hasil produk dari Sogan Batik yaitu adalah batik tulis dan batik cap. Produksi batik yang ada dilakukan secara langsung di lokasi produksi yang juga menjadi tempat penjualan dari hasil produksi dari pengrajin. Menurut penjelasan dari pengrajin yang bekerja di Sogan Batik Rejodani, proses pembuatan batik masih menggunakan cara tradisional untuk batik tulis dan batik cap. Proses produksi untuk batik tulis sendiri yaitu dengan membuat desain awal pada kain dengan menggunakan pensil. Motif yang dibuat biasanya adalah motif klasik atau motif moderen yang atau sesuai dengan kreatifitas dari pengrajin. Karyawan yang membuat motif berbeda dengan karyawan yang melakukan proses memperjelas pola dengan lilin. Tahap kedua yaitu dengan memperjelas pola motif yang menggunakan pensil, pada proses ini menggunakan lilin malam dibantu dengan menggunakan canting sesuai dengan pola yang sudah dibuat dengan menggunakan pensil. Tahap selanjutnya yaitu dengan pemberian lilin pada bagian yang akan tetap dipertahankan warna putihnya (tidak berwarna). Kemudian selanjutnya dilakukan pewarnaan pertama pada bagian yang tidak tertutup oleh lilin dengan cara mencelupkan kain tersebut pada warna tertentu yang sudah ditentukan. Selanjutnya dilakukan penjemuran dan setelah kering dilakukan proses pembatikan dengan melukis dengan menggunakan canting untuk menutup bagian yang akan tetap dipertahankan pada pewarnaan pertama dan dilakukan pencelupan warna kedua. Kemudian dilakukan penghilangan lilin malam pada kain. Setelah kain bersih dilakukan pembatikan lagi dengan penutupan lilin menggunakan canting untuk menahan warna pertama dan kedua. Proses selanjutnya yaitu dilakukan perebusan kain dengan air panas agar lapisan lilin hilang sehingga motif yang sudah dibuat menjadi terlihat jelas. Tahap terakhir yaitu mencuci dan menjemur kain batik sebelum dapat digunakan atau dijahit sesuai dengan model yang diinginkan.

Setelah proses membatik selesai selanjutnya kain batik di jahit sesuai dengan pola dan desain yang sudah ditentukan baik untuk pria maupun untuk wanita. Hasil produksi dari Sogan Batik Rejodani dibagi menjadi dua, yaitu untuk pria dan wanita. Hasil produksi untuk pria yaitu kaos, kemeja, dan baju koko dengan motif batik yang disesuaikan dengan anak muda ataupun sesuai dengan pesanan. Untuk *customer* wanita, Sogan Batik Rejodani memiliki banyak koleksi produk seperti kebaya, *blouse*, celana wanita, *dress*, kaftan, dan rok dengan motif batik. Desain yang dibuat disesuaikan dengan tren pasar yang sedang diminati oleh masyarakat.

Bahan baku kain batik yang digunakan oleh Sogan Batik Rejodani yaitu berupa lembaran kain putih dengan jenis kain yang ditentukan oleh bagian produksi. Berdasarkan penjelasan dari Mas Budi Santoso selaku Manager Operasional, pengadaan bahan baku kain ini yaitu dari beberapa *supplier* yang ada di kota Yogyakarta. Kualitas kain disesuaikan dengan jenis baju yang akan dibuat biasanya dengan bahan kain mori. Selain itu untuk pengadaan pernik juga berasal dari *supplier* yang berada di Yogyakarta. Pengadaan bahan baku sendiri masih dengan cara sederhana seperti apabila salah satu bahan baku habis maka akan dilakukan pemesanan kepada *supplier*.

Sogan Batik Rejodani saat ini memiliki 50 karyawan yang bekerja di bagian produksi seperti pada bagian pembatikan, pemotongan kain, pewarnaan, penjahit, setrika, pemasangan kancing, *quality control*, *packing*, dan karyawan marketing. Proses penjualan dan pemasaran dilakukan dengan menggunakan bantuan media sosial seperti *Instagram*, *Facebook*, dan *website* yang dimiliki Sogan Batik Rejodani. Dipilihnya pemasaran dengan menggunakan media sosial dikarenakan dengan media sosial dan *website* produk-produk yang dibuat dapat dilihat oleh masyarakat luas yang berada di luar kota. Melalui *website* atau media sosial yang dimiliki Sogan Batik Rejodani, *customer* dapat memilih katalog produk yang dimiliki Sogan Batik Rejodani dan apabila terdapat produk yang disukai dapat dilakukan order. *Customer* yang akan melakukan proses order akan menghubungi *Customer Service* melalui nomer *handphone* yang sudah dicantumkan di *website* ataupun media promosi lain. Selain itu *customer* dapat memesan produk melalui aplikasi *chatting* seperti *WhatsApp*, *Line*, *Blackberry Messenger*, atau dengan order melalui *website*. Setelah melakukan order, *customer* dapat melakukan pembayaran dengan cara mentransfer uang sesuai dengan harga dari produk dan ongkos kirim yang dibutuhkan untuk sampai alamat *customer*. Proses pengiriman dari produk yang di order *customer* dengan menggunakan jasa pengiriman barang seperti JNE dan TIKI.

Selain melakukan pemasaran dengan menggunakan media sosial Sogan Batik Rejodani juga membuka toko fisik/*outlet* yang berada di lokasi produksi batik. *Customer* dapat memilih secara langsung produk yang mereka inginkan. Selain melayani penjualan untuk dalam negeri, Sogan Batik Rejodani juga menerima order dari luar negeri seperti Jepang, Australia, Hongkong, Malaysia, Singapura, dan negara-negara lain. Untuk saat

ini toko fisik yang dimiliki Sogan Batik Rejodani masih berjumlah satu yang berada di lokasi pembuatan batik dikarenakan pasar terbesar berasal dari penjualan *online*.

4.1.3 Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah semua kejadian diluar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Yusuf dan Williams, 2007). Kategori lingkungan eksternal perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Umum

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

a. Ekonomi

Yogyakarta merupakan kota tujuan wisata yang terkenal di Indonesia dan mancanegara. Selain itu Yogyakarta adalah kota pelajar yang banyak terdapat pelajar-pelajar yang akan melanjutkan pendidikannya di universitas-universitas yang banyak di Yogyakarta. Pertumbuhan wisatawan dan pendatang yang semakin bertambah setiap tahunnya memberikan perputaran uang dan transaksi keuangan yang besar, terutama di sektor industri yang berbasis kebudayaan seperti batik. Selain itu perekonomian Indonesia yang sedang naik dapat menaikkan minat beli dari masyarakat. Menurut Badan Pusat Statistik (2016) dijelaskan bahwa perekonomian Indonesia pada triwulan I-2016 terhadap triwulan I-2015 tumbuh 4,92%, meningkat dibanding periode yang sama pada tahun 2015 sebesar 4,73%. Perekonomian Indonesia yang naik menyebabkan minat dan daya beli masyarakat akan produk-produk komersil juga akan meningkat.

b. Pemerintahan

Pemerintah Provinsi Yogyakarta saat ini sangat gencar dalam mempromosikan Yogyakarta sebagai kota tujuan wisata dan dengan kekayaan budayanya yang dapat menarik wisatawan dari daerah lain

ataupun dari mancanegara. Hal ini dibuktikan dengan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten Sleman yang mempromosikan batik dari Yogyakarta pada negara-negara Eropa, Amerika, dan negara-negara yang ada di Asia Tenggara.

c. Politik

Kondisi politik di Yogyakarta jarang terjadi gejolak disebabkan sistem pemilihan Gubernur Yogyakarta sudah tradisi merupakan Raja dari Keraton Yogyakarta dan Wakil Gubernur merupakan Raja dari Pakualaman. Pemilihan kepala daerah di Yogyakarta juga minim akan konflik yang mengganggu kestabilan perekonomian yang ada di Yogyakarta. Kondisi politik Yogyakarta tersebut memberikan rasa aman kepada calon wisatawan yang akan datang berlibur ke Yogyakarta.

d. Sosial

Masyarakat Jawa, Yogyakarta khususnya memiliki kehidupan sosial yang tinggi. Masyarakat Yogyakarta juga dikenal ramah oleh para pendatang. Hal tersebut memberikan sisi positif dalam meningkatkan minat pendatang untuk datang ke Yogyakarta.

e. Teknologi

Kemajuan teknologi memberikan manfaat bagi pelaku bisnis untuk memajukan bisnisnya. Dengan kemajuan teknologi dapat memasarkan dan memperkenalkan bisnis/produk kita kepada masyarakat semua meskipun berbeda daerah dan luar negeri.

2. Lingkungan Industri

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

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

- a. Ancaman masuknya pendatang baru.
- 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 tentang faktor eksternal sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa indikator yang menjadi peluang dan ancaman dari UKM Sogan Batik Rejodani, yaitu :

1. Indikator Peluang

- a. Tingkat permintaan produk yang tinggi dari *customer* dalam negeri dan luar negeri.
- b. Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogyakarta.
- c. Perekonomian Indonesia yang terus naik.
- d. Kondisi politik yang stabil.
- e. Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan.

2. Indikator Ancaman

- a. Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.
- b. Diskon ataupun promo yang diberikan oleh pesaing.
- c. Konsumen yang kritis akan produk yang dihasilkan.
- d. Harga bahan baku yang semakin mahal.
- e. Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.

b. Faktor Internal

Dalam penelitian ini terdapat 16 variabel yang dicantumkan dalam kuisisioner, antara lain :

X_1 : Harga Produk

X_2 : Kualitas Bahan

X_3 : Kualitas Produk

X_4 : Variasi Produk

X_5 : Ciri Khas Produk

- X₆ : Motif Batik
- X₇ : Branding
- X₈ : Kualitas Pelayanan
- X₉ : Kecepatan Respon Pelayanan
- X₁₀: Keramahan Pelayanan
- X₁₁: Kenyamanan Tempat
- X₁₂: Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)
- X₁₃: Promo Khusus (diskon akhir tahun, hari raya, penawaran khusus)
- X₁₄: Kemudahan Transaksi/order
- X₁₅: Proses Pembayaran
- X₁₆: Pendistribusian Barang

Dari 16 variabel tersebut selanjutnya akan disebarkan kepada *customer*. Hasil dari kuisioner tersebut digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari Sogan Batik Rejodani. Menurut Sugiyono (2006) metode pengambilan data ada bergabagi cara, salah satunya dengan menggunakan *rating scale* dengan skala rating 1 hingga 4. Skala rating tersebut untuk mengetahui tingkat kepentingan dan tingkat harapan yang definisikan sebagai berikut :

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

4.2.1 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana data yang ada dapat mewakili sejumlah sampel dari populasi. Pada penelitian ini jumlah kuisioner yang digunakan pada penelitian adalah sebanyak 46. Menurut Sekaran (2006) , ukuran sampel lebih dari 30 sampai dengan 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian, sehingga apabila data yang digunakan berjumlah 46 maka dapat digunakan dalam penelitian. Rumus yang digunakan untuk uji kecukupan data menurut Suharsimi Arikunto (2010) adalah :

$$N = \left(\frac{Z}{e}\right)^2 (P)(1 - P) \dots\dots\dots(4.1)$$

Keterangan :

N = Ukuran Sampel

Z = Standard Score

e = Sampling Error

P = Proporsi harus dalam populasi

Maka dapat dilakukan uji kecukupan data sebagai berikut :

$$N = \left(\frac{0,05}{0,1}\right)^2 (250) \dots\dots\dots(4.2)$$

$$= 62,5$$

Jumlah *customer* yang aktif dalam membeli produk di Sogan Batik Rejodani yang aktif dalam melakukan transaksi sebanyak 250 *customer*. Maka data yang dibutuhkan untuk dikatakan cukup adalah sebanyak 62,5 data. Akan tetapi dikarenakan keterbatasan waktu dalam penelitian maka data dianggap cukup.

4.2.2 Uji Validitas

Ho: Data hasil kuisioner valid

Hi : Data hasil kuisioner tidak valid

Tingkat Signifikan

A : 0,05

df : n-2

: 46-2

:44

r tabel : 0,297

Tabel 4.1 Uji Validitas Sogan Batik Rejodani

Variabel	r tabel	r hitung	Keterangan
X ₁	0,297	0,489	Valid
X ₂	0,297	0,343	Valid
X ₃	0,297	0,674	Valid
X ₄	0,297	0,489	Valid
X ₅	0,297	0,413	Valid
X ₆	0,297	0,496	Valid
X ₇	0,297	0,308	Valid
X ₈	0,297	0,577	Valid
X ₉	0,297	0,441	Valid
X ₁₀	0,297	0,384	Valid
X ₁₁	0,297	0,337	Valid
X ₁₂	0,297	0,346	Valid
X ₁₃	0,297	0,512	Valid
X ₁₄	0,297	0,409	Valid
X ₁₅	0,297	0,363	Valid
X ₁₆	0,297	0,627	Valid

Dari uji validitas dengan menggunakan *software SPSS* didapatkan bahwa 16 variabel pada Sogan Batik Rejodani adalah valid karena $>0,297$.

Tabel 4.2 Uji Validitas Batik Danar Hadi

Variabel	r tabel	r hitung	Keterangan
X ₁	0,297	0,398	Valid
X ₂	0,297	0,622	Valid
X ₃	0,297	0,440	Valid
X ₄	0,297	0,679	Valid
X ₅	0,297	0,416	Valid
X ₆	0,297	0,711	Valid

X ₇	0,297	0,573	Valid
X ₈	0,297	0,428	Valid
X ₉	0,297	0,480	Valid
X ₁₀	0,297	0,324	Valid
X ₁₁	0,297	0,350	Valid
X ₁₂	0,297	0,592	Valid
X ₁₃	0,297	0,564	Valid
X ₁₄	0,297	0,410	Valid
X ₁₅	0,297	0,590	Valid
X ₁₆	0,297	0,383	Valid

Dari uji validitas dengan menggunakan *software SPSS* didapatkan bahwa 16 variabel pada Batik Danar Hadi adalah valid karena $>0,297$.

4.2.3 Uji Reabilitas

Ho : Data kuisioner reliabel

Hi : Data kuisioner tidak reliabel

Tabel 4.3 Uji Reabilitas Sogan Batik Rejodani dan Batik Danar Hadi

Perusahaan	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Batas Bawah	Keterangan
Sogan Batik Rejodani	0,837	0,60	Reliabel
Batik Danar Hadi	0,865	0,60	Reliabel

Dari tabel diatas dapat ditunjukan bahwa nilai hasil reabilitas masing-masing perusahaan $>0,60$ (nilai *Cronbach Alpha*), maka dari hasil ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa semua variabel pada kuisioner tersebut dikatakan reliabel.

4.2.4 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner

Dari masing-masing data yang diperoleh dari setiap variabel, dihitung bobot rata-ratanya.

Berikut merupakan perhitungan bobot rata-rata yang dihitung dengan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \dots\dots\dots(4.3)$$

Keterangan :

$\bar{X}$: bobot rata – rata

X_i : data yang diperoleh dari kuisisioner

N : jumlah responden

Sehingga didapatkan bobot rata-rata sebagai berikut :

Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Sogan Batik Rejodani

Sogan Batik Rejodani															
X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆
2,82	2,73	2,69	2,80	2,76	2,73	2,45	2,82	2,97	2,78	2,78	2,71	2,45	2,80	2,63	2,84

Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Batik Danar Hadi

Batik Danar Hadi															
X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆
2,47	3,02	3,04	2,67	2,58	2,86	3,08	3,06	2,63	3,13	3,15	2,76	2,78	2,67	2,95	2,47

4.2.5 Penentuan Nilai *Strength* dan *Weakness*

Nilai rata-rata dari setiap variabel kemudian dibandingkan untuk memilih variabel mana yang akan dijadikan sebagai *strength* dan *weakness*. Apabila Sogan Batik Rejodani > Batik Danar Hadi maka variabel itu akan dijadikan *strength* sedangkan apabila Sogan Batik Rejodani < Batik Danar Hadi, maka variabel tersebut dijadikan sebagai *weakness*.

Tabel 4.6 Penentuan *Strength* dan *Weakness*

Variabel	Sogan Batik Rejodani	Batik Danar Hadi	Keterangan
X ₁	2,82	2,47	<i>Strength</i>
X ₂	2,73	3,02	<i>Weakness</i>
X ₃	2,69	3,04	<i>Weakness</i>
X ₄	2,80	2,67	<i>Strength</i>
X ₅	2,76	2,58	<i>Strength</i>
X ₆	2,73	2,86	<i>Weakness</i>
X ₇	2,45	3,08	<i>Weakness</i>
X ₈	2,82	3,06	<i>Weakness</i>
X ₉	2,97	2,63	<i>Strength</i>
X ₁₀	2,78	3,13	<i>Weakness</i>
X ₁₁	2,78	3,15	<i>Weakness</i>
X ₁₂	2,71	2,76	<i>Weakness</i>
X ₁₃	2,45	2,78	<i>Weakness</i>
X ₁₄	2,80	2,67	<i>Strength</i>
X ₁₅	2,63	2,95	<i>Weakness</i>
X ₁₆	2,84	2,47	<i>Strength</i>

4.3 Eksternal 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 0 (tidak penting) sampai 1 (sangat penting). Faktor yang memberikan pengaruh besar dari perusahaan diberikan bobot yang tinggi.
3. Rating menunjukkan seberapa efektif strategi yang dimiliki perusahaan saat ini sehingga dapat menjawab faktor-faktor yang ada. Pemberian nilai rating

dimulai dari skala 4 (*outsanding*) ampai dengan 1 (*poor*). Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluang kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating rating ancaman adalah kebalikannya. Jika ancaman sangat besar diberi rating 1 dan jika ancaman kecil diberi rating 4.

Tabel 4.7 Matriks EFAS Sogan Batik Rejdani

No	Faktor-faktor strategi eksternal (peluang)	Bobot	Rating	Score
1	Tingkat permintaan produk yang tinggi dari dalam negeri dan luar negeri	0,2	4	0,8
2	Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogya	0,1	2	0,2
3	Perekonomian Indonesia yang terus naik	0,05	3	0,15
4	Kondisi politik yang stabil	0,05	1	0,05
5	Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan	0,2	4	0,8
Jumlah		0,6	14	2
	Faktor-faktor strategi eksternal (ancaman)	Bobot	Rating	Score
1	Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama	0,1	2	0,2
2	Diskon/ promo yang diberikan oleh pesaing	0,05	2	0,1
3	Konsumen yang kritis akan produk yang dihasilkan	0,1	3	0,3
4	Harga bahan baku yang semakin mahal	0,1	1	0,1
5	Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit	0,05	3	0,15
Jumlah		0,4	11	0,85
Total		1		2,85

Tabel 4.8 Matriks EFAS Batik Danar Hadi

No	Faktor-faktor strategi eksternal (peluang)	Bobot	Rating	Score
1	Tingkat permintaan produk yang tinggi dari dalam negeri dan luar negeri	0,2	4	0,8
2	Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogya	0,1	4	0,4
3	Perekonomian Indonesia yang terus naik	0,05	2	0,1
4	Kondisi politik yang stabil	0,05	1	0,1
5	Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan	0,2	3	0,6
Jumlah		0,6	14	2
	Faktor-faktor strategi eksternal (ancaman)	Bobot	Rating	Score
1	Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama	0,1	2	0,2
2	Diskon/ promo yang diberikan oleh pesaing	0,05	1	0,1
3	Konsumen yang kritis akan produk yang dihasilkan	0,1	3	0,15
4	Harga bahan baku yang semakin mahal	0,1	2	0,2
5	Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit	0,05	1	0,05
Jumlah		0,4	9	0,7
Total		1		2,7

4.4 Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)

Penjelasan matrik evaluasi dari faktor internal :

1. Faktor-faktor strategi internal berupa peluang dan ancaman yang diperoleh dalam perusahaan.

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

Tabel 4.9 Matriks IFAS Sogan Batik Rejodani

No	Faktor-faktor strategi internal (kekuatan)	Bobot	Rating	Score
1	Harga produk yang dijual Sogan Batik Rejodani	0,05	3	0,15
2	Variasi produk yang ada di Sogan Batik Rejodani	0,1	2	0,2
3	Ciri khas produk dari Sogan Batik Rejodani	0,1	3	0,3
4	Kecepatan respon pelayanan oleh Sogan Batik Rejodani	0,05	3	0,15
5	Kemudahan saat transaksi di Sogan Batik Rejodani	0,05	3	0,15
6	Pendistribusian barang oleh Sogan Batik Rejodani	0,05	2	0,1
Jumlah		0,4	19	1,05
	Faktor-faktor strategi internal (kelemahan)	Bobot	Rating	Score
1	Kualitas bahan yang digunakan oleh Sogan Batik Rejodani	0,05	2	0,1
2	Kualitas produk dari Sogan Batik Rejodani	0,1	2	0,2
3	Motif batik yang dihasilkan oleh Sogan Batik Rejodani	0,05	3	0,15

4	Branding dari Sogan Batik Rejodani	0,1	1	0,1
5	Kualitas pelayanan yang diberikan Sogan Batik Rejodani	0,05	2	0,1
6	Keramahan pelayanan yang diberikan Sogan Batik Rejodani	0,05	2	0,1
7	Kenyamanan tempat dari Sogan Batik Rejodani	0,05	4	0,2
8	Promosi yang dilakukan oleh Sogan Batik Rejodani	0,05	2	0,1
9	Promo khusus/diskon yang diberikan Sogan Batik Rejodani	0,05	3	0,15
10	Proses pembayaran yang ada di Sogan Batik Rejodani	0,05	1	0,05
Jumlah		0,6	18	1,25
Total		1		2,3

Tabel 4.10 Matriks IFAS Batik Danar Hadi

No	Faktor-faktor strategi internal (kekuatan)	Bobot	Rating	Score
1	Kualitas bahan yang digunakan oleh Batik Danar Hadi	0,05	4	0,2
2	Kualitas produk dari Batik Danar Hadi	0,1	4	0,4
3	Motif batik yang dihasilkan oleh Batik Danar Hadi	0,05	3	0,15
4	Branding dari Batik Danar Hadi	0,1	3	0,3
5	Kualitas pelayanan yang diberikan Batik Danar Hadi	0,1	3	0,3
6	Keramahan pelayanan yang diberikan Batik Danar Hadi	0,05	3	0,15
7	Kenyamanan tempat dari Batik Danar Hadi	0,05	4	0,2

No	Faktor-faktor strategi internal (kekuatan)	Bobot	Rating	Score
8	Promosi yang dilakukan oleh Sogan Batik Rejodani	0,05	3	0,15
9	Promo khusus/diskon yang diberikan Batik Danar Hadi	0,05	2	0,1
10	Proses pembayaran yang ada di Batik Danar Hadi	0,05	2	0,1
Jumlah		0,6	31	2,05
	Faktor-faktor strategi internal (kelemahan)	Bobot	Rating	Score
1	Harga produk yang dijual Batik Danar Hadi	0,05	1	0,05
2	Variasi produk yang ada di Batik Danar Hadi	0,1	2	0,2
3	Ciri khas produk dari Batik Danar Hadi	0,1	3	0,3
4	Kecepatan respon pelayanan oleh Batik Danar Hadi	0,05	2	0,1
5	Kemudahan saat transaksi di Batik Danar Hadi	0,05	2	0,1
6	Pendistribusian barang oleh Batik Danar Hadi	0,05	3	0,15
Jumlah		0,4	13	0,9
Total		1		2,95

4.5 Matrik Faktor Persaingan

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

Berikut ini merupakan penjelasan dari setiap nilai rating yang diberikan :

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

Tabel 4.11 Matriks Profil Persaingan

No	Faktor strategi	Bobot	Sogan Batik Rejodani		Batik Danar Hadi	
			Rating	Score	Rating	Score
1	Harga produk	0,05	4	0,2	3	0,15
2	Kualitas bahan	0,05	3	0,15	4	0,2
3	Kualitas produk	0,1	3	0,3	4	0,4
4	Variasi produk	0,1	4	0,4	3	0,3
5	Ciri khas produk	0,1	4	0,4	3	0,3
6	Motif batik yang dihasilkan	0,05	2	0,1	3	0,15
7	Branding perusahaan	0,05	2	0,1	4	0,2
8	Kualitas pelayanan	0,1	3	0,3	4	0,4
9	Kecepatan respon pelayanan	0,05	3	0,15	2	0,1
10	Keramahan pelayanan yang diberikan	0,05	2	0,10	3	0,15
11	Kenyamanan tempat	0,05	2	0,1	3	0,15
12	Promosi yang dilakukan	0,05	3	0,15	4	0,2
13	Promo khusus/diskon	0,05	3	0,15	4	0,2
14	Kemudahan dalam transaksi	0,05	3	0,15	2	0,1
15	Proses pembayaran	0,05	2	0,1	3	0,15
16	Pendistribusian barang	0,05	4	0,2	2	0,1
		1		3,05		3,25

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Matrik EFAS

Pada Matrik EFAS dapat dilihat bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi peluang dan ancaman dari Sogan Batik Rejodani.

- a. Peluang yang dapat dimanfaatkan Sogan Batik Rejodani yaitu adalah :
 - 1. Tingkat permintaan produk yang tinggi dari *customer* dalam negeri dan luar negeri.
 - 2. Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogyakarta.
 - 3. Perekonomian Indonesia yang terus naik.
 - 4. Kondisi politik yang stabil.
 - 5. Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan.
- b. Ancaman yang harus diwaspadai oleh Sogan Batik Rejodani yaitu adalah :
 - 1. Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.
 - 2. Diskon ataupun promo yang diberikan oleh pesaing.
 - 3. Konsumen yang kritis akan produk yang dihasilkan.
 - 4. Harga bahan baku yang semakin mahal.
 - 5. Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.

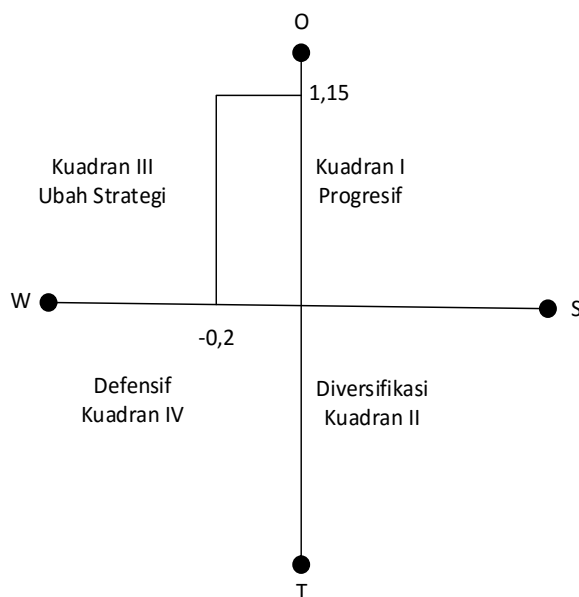
5.2 Analisis Matrik IFAS

Dari Matrik IFAS dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari Sogan Batik Rejodani.

- a. Yang menjadi kekuatan dari Sogan Batik Rejodani adalah :
 1. Harga produk yang dijual Sogan Batik Rejodani.
 2. Variasi produk yang ada di Sogan Batik Rejodani.
 3. Ciri khas produk dari Sogan Batik Rejodani.
 4. Kecepatan respon pelayanan dari Sogan Batik Rejodani.
 5. Kemudahan saat transaksi di Sogan Batik Rejodani.
 6. Pendistribusian barang oleh Sogan Batik Rejodani.
- b. Kelemahan Sogan Batik Rejodani
 1. Kualitas bahan yang digunakan oleh Sogan Batik Rejodani.
 2. Kualitas produk dari Sogan Batik Rejodani.
 3. Motif batik yang dihasilkan oleh Sogan Batik Rejodani.
 4. Branding dari Sogan Batik Rejodani.
 5. Kualitas pelayanan yang diberikan Sogan Batik Rejodani.
 6. Keramahan pelayanan Sogan Batik Rejodani.
 7. Kenyamanan tempat dari Sogan Batik Rejodani.
 8. Promosi yang dilakukan oleh Sogan Batik Rejodani.
 9. Promo khusus/ diskon yang diberikan Sogan Batik Rejodani.
 10. Proses pembayaran yang ada di Sogan Batik Rejodani.

5.3 Pendekatan Kuantitatif

Berdasarkan hasil perhitungan antara selisih skor antara kekuatan dan kelemahan dari matrik IFAS yaitu total skor dari kekuatan yaitu 1,05 dan dari kelemahan yaitu 1,25 sehingga didapatkan selisih -0,2 (dijadikan sumbu x). Kemudian selisih skor antara peluang dan ancaman dari matrik EFAS yaitu total skor dari peluang adalah 2 dan total skor pada ancaman yaitu 0,85 sehingga diperoleh selisih 1,15 (dijadikan sumbu y). Pada diagram analisis SWOT perusahaan berada pada kuadran III yang berarti perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar akan tetapi juga menghadapi kendala kelemahan internal, sehingga perlunya untuk dilakukan perubahan strategi untuk keluar dari persaingan antara pengerajin batik. Berikut ini adalah diagram analisis SWOT yang menunjukkan lokasi perusahaan menurut Rangkuti (1997) :



Gambar 5.1 Posisi Perusahaan Pada Diagram SWOT

Keterangan diagram analisis SWOT :

a. Kuadran I

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

b. Kuadran II

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

c. Kuadran III

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

d. Kuadran IV

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

5.4 Analisis Matrik Profil Persaingan

Dari matrik profil persaingan didapatkan total skor dari Sogan Batik Rejodani sebesar 3,05 sedangkan pada Batik Danar Hadi sebagai pesaing mendapatkan skor 3,25. Dari hasil tersebut dapat dilihat posisi perusahaan berada dibawah pesaing dengan selisih 0,2. Akan tetapi Sogan Batik Rejodani masih unggul di beberapa variabel dibandingkan Batik Danar Hadi.

5.5 Analisis Data Kuisisioner

Pada penelitian kali ini kuisisioner yang digunakan yaitu sebanyak 46 buah. Kemudian dilakukan rekapitulasi jawaban responden dan dihitung rata-rata dari hasil kuisisioner untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Apabila hasil rata-rata variabel dari perusahaan lebih besar dibandingkan dengan pesaing maka dapat dijadikan sebagai kekuatan, sebaliknya apabila nilai rata-rata variabel dari pesaing lebih tinggi maka akan menjadi kekuatan bagi perusahaan pesaing dan kelemahan bagi perusahaan. Adapun hasil rata-rata variabel yang dijadikan sebagai kekuatan dan kelemahan sebagai berikut :

a. Variabel yang menjadi kekuatan Sogan Batik Rejodani

- X₁ : Harga produk (2,82)
- X₄ : Variasi produk (2,80)
- X₅ : Ciri khas produk (2,76)
- X₉ : Kecepatan respon pelayanan (2,97)
- X₁₄ : Kemudahan saat transaksi (2,80)
- X₁₆ : Pendistribusian barang (2,84)

b. Variabel yang menjadi kelemahan Sogan Batik Rejodani

- X₂ : Kualitas bahan (2,73)
- X₃ : Kualitas produk (2,69)
- X₆ : Motif batik yang dihasilkan (2,73)
- X₇ : Branding perusahaan (2,45)
- X₈ : Kualitas pelayanan (2,82)

- X_{10} : Keramahan pelayanan (2,78)
 X_{11} : Kenyamanan tempat (2,78)
 X_{12} : Promosi yang diberikan (2,71)
 X_{13} : Promo khusus/ diskon (2,45)
 X_{15} : Proses pembayaran (2,63)

5.6 Analisis Blue Ocean Strategy

5.6.1 Kanvas Strategi Awal

Kanvas strategi yaitu adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun Strategi Samudra Biru yang baik. Kanvas strategi sendiri memiliki fungsi yaitu untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan kita untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang terjadi dan memahami faktor-faktor apa saja yang dijadikan sebagai ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasaran (Kim dan Mauborgne, 2006).

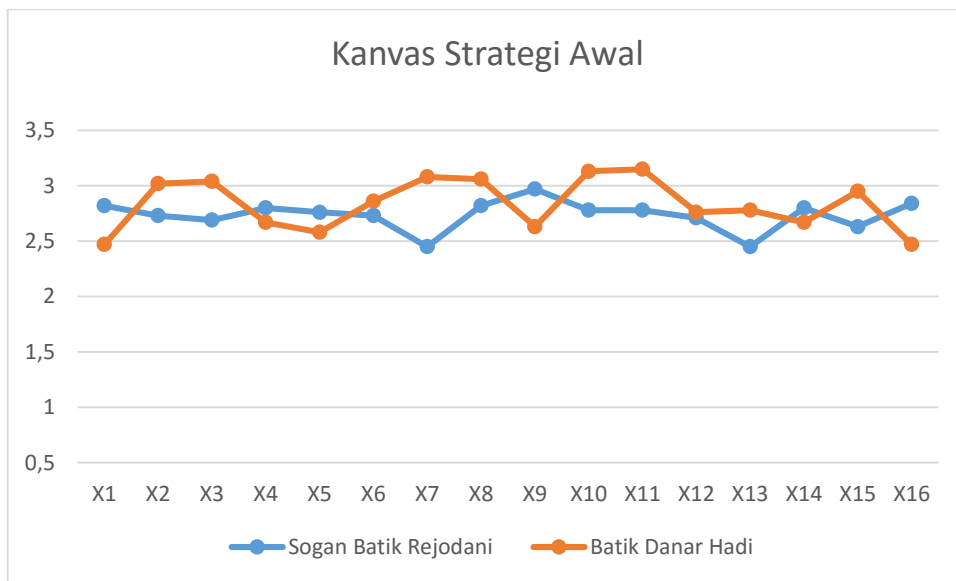
Pada kanvas strategi awal yaitu menggunakan data rekapitulasi hasil kuisisioner. Adapun data yang digunakan pada kanvas awal ini adalah :

Tabel 5.1 Data Rekapitulasi Hasil Kuisisioner

Variabel	Sogan Batik Rejodani	Batik Danar Hadi
X_1	2,82	2,47
X_2	2,73	3,02
X_3	2,69	3,04
X_4	2,80	2,67
X_5	2,76	2,58
X_6	2,73	2,86
X_7	2,45	3,08

Variabel	Sogan Batik Rejodani	Batik Danar Hadi
X_8	2,82	3,06
X_9	2,97	2,63
X_{10}	2,78	3,13
X_{11}	2,78	3,15
X_{12}	2,71	2,76
X_{13}	2,45	2,78
X_{14}	2,80	2,67
X_{15}	2,63	2,95
X_{16}	2,84	2,47

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



Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal

Keterangan atribut :

X_1 : Harga Produk

X_2 : Kualitas Bahan

X_3 : Kualitas Produk

X_4 : Variasi Produk

- X₅ : Ciri Khas Produk
- X₆ : Motif Batik
- X₇ : Branding
- X₈ : Kualitas Pelayanan
- X₉ : Kecepatan Respon Pelayanan
- X₁₀: Keramahan Pelayanan
- X₁₁: Kenyamanan Tempat
- X₁₂: Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)
- X₁₃: Promo Khusus (diskon akhir tahun, hari raya, penawaran khusus)
- X₁₄: Kemudahan Transaksi/order
- X₁₅: Proses Pembayaran
- X₁₆: Pendistribusian Barang

Melalui kanvas awal yang merangkum tingkat kompetisi dengan nilai tinggi menandakan bahwa perusahaan pesaing memberikan penawaran yang lebih baik kepada *customer* dibandingkan dengan Sogan Batik Rejodani. Pada kurva nilai strategi awal dapat dilihat bahwa posisi perusahaan dengan pesaing cukup ketat di beberapa variabel yang menandakan bahwa perusahaan berada pada posisi *Red Ocean* yang dimana terjadi persaingan yang sangat tinggi antara perusahaan batik. Dengan demikian maka perusahaan harus menciptakan strategi baru yang sesuai dengan *Blue Ocean Strategy*, salah satunya yaitu dengan melakukan gerak menjauh dari fokus nilai yang ditawarkan saat ini untuk menjauh dari persaingan. Dilakukan gerakan menjauh/ divergensi karena berdasarkan kanvas strategi awal yang diketahui bahwa Sogan Batik Rejodani memiliki fokus nilai yang sama dengan Batik Danar Hadi sebagai pesaing.

5.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

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

merupakan faktor-faktor yang akan dimunculkan pada kerangka kerja empat langkah, yaitu :

1. Faktor yang dihapuskan

Pada bagian ini tidak terdapat faktor yang dihapuskan, karena semua faktor yang ada di industri batik faktor-faktor tersebut merupakan hal yang sangat penting dan harus dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan faktor yang dihapus merupakan faktor yang dirasa tidak menguntungkan bagi perusahaan atau yang memiliki nilai yang rendah dan tidak berefek bagi perusahaan.

2. Faktor yang dikurangi

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

a. Harga produk

Harga produk dikurangi karena harga yang ada saat ini masih dianggap terlalu mahal. Hanya kalangan tertentu saja yang membeli produk. Dengan harga yang dikurangi maka akan menambah segmentasi pasar, yang awalnya pada kalangan menengah atas menjadi seluruh kalangan dikarenakan minat pada segmentasi bawah juga sangat besar. Dapat diketahui harga produk yang ada di Sogan Batik Rejodani rata-rata dari Rp 250.000,00 hingga jutaan rupiah sehingga harga menjadi faktor yang harus dikurangi untuk keluar dari persaingan.

b. Variasi produk .

Variasi produk menjadi faktor yang dikurangi dikarenakan Sogan Batik Rejodani setiap tiga bulan selalu mengeluarkan 1 variasi produk yang baru, maka dalam satu tahun Sogan Batik Rejodani menghasilkan 4 variasi baru. Hali ini dianggap terlalu banyak karena akan diakumulasikan dengan variasi-variasi sebelumnya dalam katalog. Dengan semakin banyaknya variasi ini dapat menyebabkan *customer* menjadi bingung untuk memilih produk yang ada di katalog. Sehingga perlu dilakukan pengurangan variasi produk dengan harapan agar *customer* tidak merasa bingung dalam memilih produk.

3. Faktor yang ditingkatkan

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

a. Kecepatan respon *customer service*

Kecepatan respon dari *customer service* perlu ditingkatkan karena pada saat ini kinerja dari *customer service* masih dianggap rendah. Apabila kecepatan dari *customer service* ini rendah maka menyebabkan kaburnya *customer* yang akan membeli produk di Sogan Batik Rejodani. Dengan ditingkatkan kecepatan respon maka akan memberikan nilai positif bagi *customer* untuk membeli produk di Sogan Batik Rejodani dan tidak akan beralih ke perusahaan lain.

b. *Branding*

Untuk saat ini *branding* dari Sogan Batik Rejodani masih kalah bersaing dengan nama-nama perusahaan batik lain yang ada di Jogja. Dengan meningkatkan *branding* maka dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Sogan Batik Rejodani akan dikenal luas oleh masyarakat yang ada di Yogyakarta, luar daerah, bahkan luar negeri.

c. Kualitas Bahan

Kualitas bahan menjadi faktor yang riskan dan mempengaruhi pada kualitas produk yang dihasilkan. Apabila kualitas bahan tersebut jelek maka akan menyebabkan kualitas produk jadi menjadi kurang baik meskipun dengan desain atau inovasi yang baru. *Customer* yang kritis akan menilai dari kualitas bahan yang digunakan selain melihat produk jadinya. Dengan begitu kualitas bahan dari Sogan Batik Rejodani perlu untuk ditingkatkan dengan menggunakan bahan baku yang berkualitas tinggi.

d. Kualitas Produk

Kualitas produk yang ada di Sogan Batik Rejodani termasuk memiliki kualitas yang baik, akan tetapi kualitas produk ini perlu ditingkatkan lagi dikarenakan masih memiliki beberapa kekurangan. Dengan meningkatkan kualitas produk ini maka akan memberikan kepuasan bagi *customer* yang akan terus membeli produk di Sogan Batik Rejodani dan

akan merekomendasikan kepada kerabatnya untuk membeli produk di Sogan Batik Rejodani.

e. Motif

Motif batik yang dihasilkan dari Sogan Batik Rejodani dirasa masih kurang memiliki keunikan dari ciri khas tersendiri dibandingkan dengan pesaing. Dengan meningkatkan keunikan dan kekhasan dari motif batik maka akan menjadi daya tarik tersendiri bagi *customer* untuk membeli produk di Sogan Batik Rejodani. Dengan motif batik ini juga dapat menjadi pembeda dan menambah keunikan dibandingkan dengan produk pesaing.

f. Promosi

Untuk saat ini promosi yang dilakukan dengan menggunakan media sosial dan dilakukan secara *online*. Dengan cara ini dirasa sangat efektif karena pada saat ini media sosial sedang menjadi tren dikalangan masyarakat. Akan tetapi cara promosi ini perlu ditingkatkan lagi dalam intensitas memposting gambar dan keaktifan di media sosial. Selain itu dapat juga dengan memasang promosi di media cetak dan reklame guna menarik perhatian dari calon pembeli. Dengan begitu maka promosi perlu untuk ditingkatkan.

g. Promo/diskon

Promo /diskon ini perlu ditingkatkan dikarenakan *customer* akan sangat tertarik dengan potongan harga yang diberikan. Harga yang menjadi lebih murah dibandingkan dengan harga normal menjadi salah satu faktor dimana dapat menarik minat calon pembeli atau *customer* untuk membeli. Pemberian diskon ini dapat dilakukan pada saat musim-musim tertentu seperti mendekati Idul Fitri ataupun hari-hari besar lainnya yang potensial dalam menarik calon pembeli.

h. Kualitas Pelayanan

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

4. Faktor yang diciptakan

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

a. Inovasi produk

Inovasi produk menjadi faktor yang sangat penting untuk menarik minat masyarakat untuk membeli produk dari perusahaan dan keluar dari persaingan yang ada. Dengan melakukan inovasi maka perusahaan tersebut memberikan sesuatu yang berbeda atau unik dibandingkan pesaing, dengan begitu memberi peluang yang besar bagi perusahaan untuk mengikat minat konsumen. Inovasi pada industri batik dapat berupa menjual produk selain pakaian. Sogan Batik Rejoani dapat memproduksi batik dengan media non kain seperti di kayu sebagai hiasan. Untuk saat ini batik yang dilakukan di media non kain masih sukar untuk ditemui dan belum dibuat oleh pesaing. Batik dengan media kayu dapat dibentuk dengan desain yang beragam mulai dari untuk hiasan dinding berupa lukisan ataupun patung dan ukiran dengan diberi motif batik. Selain itu inovasi juga dapat dilakukan dengan menghadirkan *packaging* yang unik sehingga dapat meningkatkan ciri khas dari perusahaan.

b. Aplikasi Android/IOS untuk transaksi

Untuk saat ini rata-rata dari perusahaan yang menjual produknya secara *online* masih menggunakan media sosial dan *website*. Kemudian untuk melakukan transaksi dengan menggunakan *instant messenger* seperti LINE, *whatsapp*, dan *Blackberry Messenger*. Hal tersebut cukup merepotkan karena tidak dapat secara langsung dalam satu aplikasi. Seperti *customer* yang akan membeli batik akan melihat katalog di *website* terlebih dahulu, kemudian melakukan kontak dengan *customer service* untuk menanyakan ukuran, ongkos kirim, jumlah yang dibeli, hingga melakukan verifikasi pembayaran. Dengan begitu dengan menciptakan aplikasi perusahaan untuk *smartphone* Android dan IOS dapat mempermudah *customer* dalam memilih koleksi dan melakukan transaksi karena dalam satu aplikasi, sehingga *customer* tidak perlu bolak-balik dalam melihat katalog atau menghubungi *customer service*. Faktor

ini belum pernah dibuat oleh perusahaan pesaing sehingga perlu untuk diciptakan.

c. *Endorsment public figure/ artis*

Tingginya minat masyarakat dalam membeli sebuah produk yaitu didasarkan pada apa yang dilihat atau dicontoh dari idolanya. Masyarakat akan tertarik dengan produk yang digunakan oleh artis ataupun *public figure* idolanya. Saat ini banyak perusahaan yang melakukan *endorsment* produknya kepada artis yang memiliki *fans* yang banyak, ditambah lagi dengan tren penggunaan media sosial di masyarakat. Artis yang di *endorse* biasanya akan memposting fotonya dengan menggunakan produk dari perusahaan yang meng-*endorse* dirinya di media sosial seperti *Instagram*. *Endorsement* ini dapat dilakukan kepada ustad ataupun ustadzah dikarenakan Sogan Batik Rejodani sendiri lebih banyak memproduksi produk dengan desain muslim. Sehingga apabila menggunakan model seorang ustad ataupun ustadzah dapat menambah kesan muslim dalam produk yang dibuat oleh Sogan Batik Rejodani. Dengan cara tersebut maka dapat dengan mudah sebuah perusahaan untuk memperkenalkan produknya di masyarakat. Hal ini perlu diciptakan oleh Sogan Batik Rejodani untuk mendapatkan hati di masyarakat dan memperkuat *branding* dari Sogan Batik Rejodani.

5.6.3 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah

Melalui Kerangka Kerja Empat Langkah yang sudah terbentuk maka dapat dibuat Skema Kerangka Kerja Empat Langkah. Adapun Skema Kerangka Kerja Empat Langkah yang telah dibuat adalah sebagai berikut :

Tabel 5.2 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah

Hapuskan (<i>Eliminate</i>) -	Kurangi (<i>Reduce</i>) Harga Produk Variasi Produk
Tingkatkan (<i>Raise</i>) Kecepatan Respon <i>Branding</i> Kualitas Produk Kualitas Bahan Motif Batik Promosi Promo/diskon Kualitas Pelayanan	Ciptakan (<i>Create</i>) Inovasi Produk Aplikasi Android/IOS <i>Endorsment public figure / artis</i>

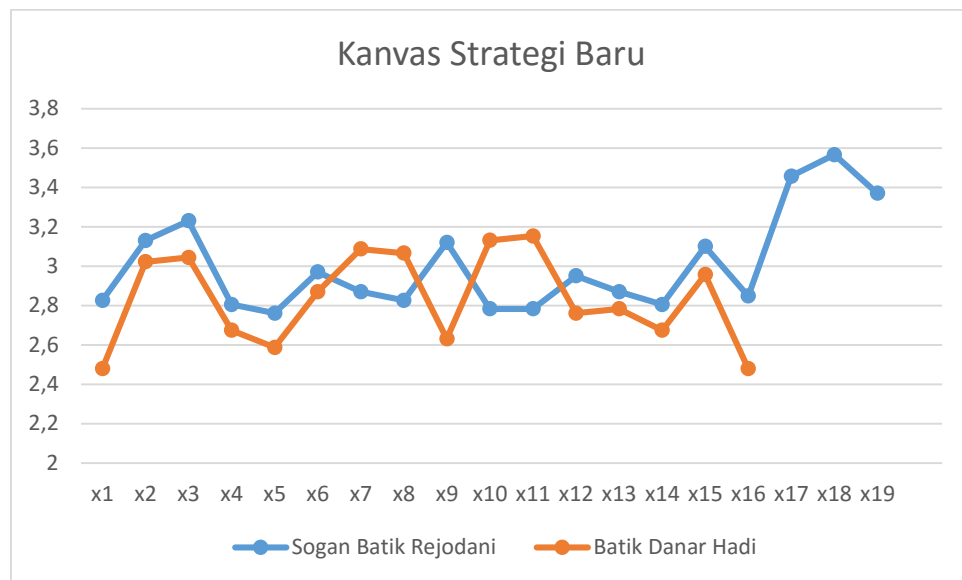
Tabel 5.3 Hasil Rekapitulasi Kuisioner Variabel Yang Diciptakan

Inovasi Produk (X₁₈)	Aplikasi Transaksi Android/IOS (X₁₉)	<i>Endorsment</i> Artis (X₂₀)
3,45	3,56	3,36

Ada empat faktor yang diciptakan yaitu adalah membuka cabang, inovasi produk, aplikasi transaksi Android/IOS, dan *endorsment public figure/artis*. Berdasarkan hasil kuisioner keempat faktor tersebut memiliki nilai rata-rata diatas 3 dimana hal tersebut dapat diartikan bahwa keempat faktor tersebut penting untuk diciptakan untuk dapat meningkatkan profit perusahaan dan memenangkan persaingan dengan pesaing.

5.6.4 Kanvas Strategi Baru

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



Gambar 5.3 Kanvas Strategi Baru

Keterangan Atribut :

- X_1 : Harga Produk
- X_2 : Kualitas Bahan
- X_3 : Kualitas Produk
- X_4 : Variasi Produk
- X_5 : Ciri Khas Produk
- X_6 : Motif Batik
- X_7 : Branding
- X_8 : Kualitas Pelayanan
- X_9 : Kecepatan Respon Pelayanan
- X_{10} : Keramahan Pelayanan
- X_{11} : Kenyamanan Tempat
- X_{12} : Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)

X₁₃: Promo Khusus (diskon akhir tahun, hari raya, penawaran khusus)

X₁₄: Kemudahan Transaksi/order

X₁₅: Proses Pembayaran

X₁₆: Pendistribusian Barang

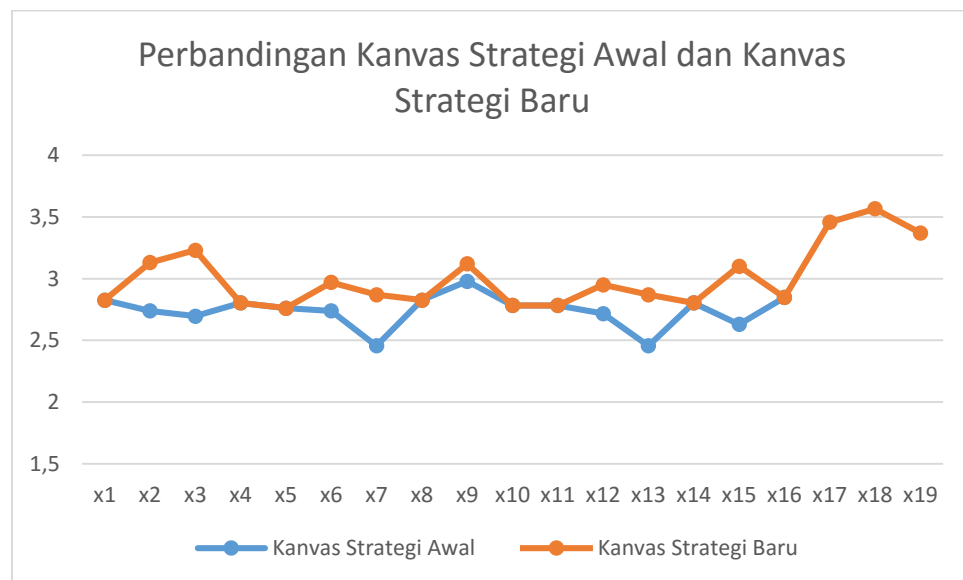
X₁₇: Membuka Cabang Baru

X₁₈: Inovasi Produk

X₁₉: Aplikasi Transaksi Android/IOS

X₂₀: *Endorsment Public Figure/ Artis*

5.6.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru



Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru

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

Tabel 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
1	Harga Produk	Pada Kanvas Strategi Awal Sogan Batik Rejodani berada di atas pesaing. Dalam artian harga produk dari Sogan Batik Rejodani lebih murah dibandingkan dengan pesaing. Akan tetapi harga yang ada saat ini masih dianggap tinggi untuk dapat dijangkau oleh <i>customer</i> yang berasal dari kalangan bawah.	<i>Reduce</i>	Menurut Purwati, Heri Setiawan, dan Rohmawati (2012) penetapan harga yang tepat akan mendapatkan perhatian yang besar dari konsumen, jika harga yang ditetapkan oleh perusahaan tepat dan sesuai dengan daya beli konsumen maka pemilihan suatu produk akan dijatuhkan pada produk tersebut. Harga produk dapat diturunkan menjadi sedikit lebih rendah. Harga produk yang rendah dipengaruhi harga bahan baku yang murah. Perusahaan dapat menurunkan harga produk saat dimana harga bahan baku turun seiring menguatnya rupiah terhadap dollar karena harga kain masih dipengaruhi oleh dollar. Selain itu perusahaan dapat

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				mencari <i>supplier</i> yang dapat memberikan harga bahan baku lebih rendah.
2	Kualitas Bahan	Berdasarkan hasil kuisisioner, kualitas bahan dari Sogan Batik Rejodani masih berada dibawah pesaing. Dengan begitu perlu dilakukan peningkatan kualitas dari bahan yang digunakan.	<i>Raise</i>	Kualitas bahan ditingkatkan dengan menggunakan bahan yang lebih baik dengan harga yang tetap terjangkau sehingga tidak banyak memperngaruhi harga dari produk.
3	Kualitas Produk	Berdasarkan hasil kusioner kualitas produk berada diawah pesaing. Sehingga untuk dapat bertahan dari persaingan maka perlu untuk melakukan peningkatan kualitas produk.	<i>Raise</i>	Menurut Purwati, Heri Setiawan, dan Rohmawati (2012), persaingan yang semakin ketat yang ada sekarang ini perusahaan di tuntut untuk menawarkan produk yang berkualitas dan yang mampu mempunyai nilai yang lebih, kualitas produk ditentukan oleh daya tahan, fungsinya, dan kegunaanya. Dengan adanya kualitas produk yang baik maka <i>customer</i> akan selalu mengingat produk tersebut. Kualitas produk dari Sogan Batik Rejodani perlu dilakukan dengan meningkatkan kualitas bahan dan

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				menggunakan SDM yang baik dan berpengalaman dalam industri batik sehingga kualitas produk dari Sogan Batik Rejodani dapat ditingkatkan.
4	Variasi Produk	Hasil dari kuisioner menunjukan Sogan Batik Rejodani berada diatas pesaing pada variasi produk. Akan tetapi jumlah variasi ini dianggap terlalu banyak dan menyebabkan <i>customer</i> bingung dalam memilih produk yang akan dibeli. Dengan begitu Sogan Batik Rejodani perlu untuk dilakukan <i>reduce</i> untuk dapat meningkatkan minat <i>customer</i> untuk membeli produk.	<i>Reduce</i>	Variasi produk perlu dilakukan <i>reducee</i> dengan harapan <i>customer</i> tidak merasa kebingungan dalam memilih produk. Variasi produk yang dapat diturunkan menjadi membuat produk baru setiap 6 bulan sekali yang awalnya setiap tiga bulan sekali.
5	Ciri Khas Produk	Ciri khas produk dari Sogan Batik Rejodani berdasarkan hasil kusioner berada diatas pesaing. Hal ini dikarenakan Sogan Batik identik dengan batik yang dipadukan dengan	-	Perusahaan tidak melakukan perubahan pada variabel ini dikarenakan ciri khas dari Sogan Batik Rejodani sudah baik dibandingkan dengan pesaing.

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		pakaian bernuansa islam dari desain dan variasinya.		
6	Motif Batik	Pada Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa Sogan Batik Rejodani berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan jenis pakaian tidak full dengan motif batik. Hal ini perlu segera dilakukan perbaikan dengan meningkatkan motif batik yang ada dikarenakan keunikan dan daya tarik dari industri batik yaitu terletak pada motif batik yang ada di kain itu sendiri.	<i>Raise</i>	Perusahaan perlu meningkatkan motif batik yang ada. Peningkatan motif ini dapat dengan memberikan motif yang menarik dan ditambahkan jumlah kain yang terdapat motif batiknya dikarenakan pada saat ini untuk gamis masih sebagian saja yang menggunakan motif batik, motif batik dapat ditambah akan tetapi tidak full batik dikarenakan pembuatan motif batik ini membutuhkan biaya yang mahal.
7	Branding	Pada Kanvas Strategi Awal <i>branding</i> Sogan Batik Rejodani berada jauh dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan pesaing merupakan perusahaan yang lebih besar dan lebih tua dibandingkan dengan Sogan Batik Rejodani,	<i>Raise</i>	<i>Branding</i> dari Sogan Batik Rejodani perlu ditingkatkan dikarenakan pada <i>branding</i> merupakan pemikat dari <i>customer</i> dalam membeli produk. Menurut jurnal karya Marheni Eka Saputri dan Tutut Ratna Pranata (2014) menjelaskan bahwa <i>brand image</i> merupakan salah satu cara perusahaan

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		sehingga perlu dilakukan peningkatan pada <i>branding</i> .		untuk meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen kepada perusahaan. Dengan dilakukan penguatan <i>branding</i> maka dapat berdampak meningkatnya daya beli <i>customer</i> pada perusahaan.
8	Kualitas Pelayanan	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kualitas pelayanan yang pada kualitas pelayanan berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan salah satu kunci dari pemikat <i>customer</i> yaitu adalah kualitas pelayanan yang baik.	<i>Raise</i>	Kualitas pelayanan yang baik akan memberikan dampak yang baik pula bagi perusahaan. <i>Customer</i> akan datang lagi karena mendapatkan servis pelayanan yang sangat memuaskan. Kualitas pelayanan ini dapat ditingkatkan dengan selalu merespon <i>customer</i> dengan ramah.
9	Kecepatan Respon <i>Customer Service</i>	Pada hasil kuisioner menunjukan bahwa kecepatan respon berada diatas dari pesaing. Akan tetapi hal ini masih dirasa kurang baik dan perlu ditingkatkan lagi.	<i>Raise</i>	Kecepatan respon yang ditingkatkan akan memberikan dampak yang positif bagi <i>customer</i> . Peningkatan kecepatan respon ini dapat dengan cara membalas respon dari pertanyaan dan memproses order dari <i>customer</i> dengan cepat. <i>Customer</i> akan selalu membeli produk dari perusahaan

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				apabila respon dari <i>customer service</i> cepat, sedangkan apabila respon rendah maka dapat menyebabkan <i>customer</i> akan berpindah perusahaan.
10	Keramahan Pelayanan	Keramahan pelayanan yang diberikan perusahaan sudah baik akan tetapi respon dari <i>customer</i> masih rendah akan keramahan pelayanan ini. <i>customer service</i> sendiri sudah memberikan keramahan respon kepada <i>customer</i> .	-	Keramahan pelayanan ini tidak perlu dilakukan tindakan apa-apa dikarenakan respon dari <i>customer</i> masih dalam kategori baik. Sogan Batik Rejodani kalah dibandingkan pesaing dikarenakan pesaing lebih banyak memiliki toko fisik dibandingkan dengan Sogan Batik Rejodani. <i>Customer</i> akan mendapatkan respon langsung pada pesaing yang banyak toko fisik.
11	Kenyamanan Tempat	Berdasarkan hasil kusioner menunjukan bahwa kenyamanan tempat dari Sogan Batik Rejodani berada dibawah pesaing. Hal ini tidak menjadi permasalahan dikarenakan	-	Kenyamanan tempat tidak perlu untuk dilakukan tindakan dikarenakan Sogan Batik Rejodani lebih banyak bekerja di dunia <i>online</i> dibandingkan toko fisik, sehingga tidak membutuhkan tempat yang khusus.

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		Sogan Batik Rejodani lebih banyak bergerak di dunia <i>online</i> .		Akan tetapi toko fisik dari Sogan Batik Rejodani sendiri memiliki desain etnik khas Jawa dan taman yang tertata sehingga membuat nyaman bagi <i>customer</i> yang membeli secara langsung.
12	Promosi	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa promosi yang dilakukan oleh Sogan Batik Rejodani berada di bawah pesaing. Promosi ini perlu dalam sebuah industri batik karena menjadi alat pemasaran dan pengenalan kepada masyarakat.	<i>Raise</i>	Promosi yang ditingkatkan akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Menurut Priccila Natalia dan Mumuh Mulyana (2014) salah satu bentuk bauran promosi yang tepat digunakan yaitu dengan menggunakan periklanan baik dengan media cetak ataupun televisi. Masyarakat akan mengetahui produk yang dipromosikan dan membeli produk tersebut. Peningkatan promosi ini dilakukan dengan cara memasang di media cetak atau dengan memasang space iklan di lokasi-lokasi yang mudah dilihat oleh masyarakat.

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
13	Promo Khusus/ Diskon	Promo khusus/diskon pada Kanvas Strategi Awal menunjukan bahwa Sogan Batik Rejodani berada dibawah pesaing. Diskon sendiri merupakan penawaran yang banyak diharapkan oleh <i>customer</i> karena harga produk menjadi lebih terjangkau. Sehingga hal ini perlu untuk dilakukan peningkatan karena dapat memikat banyak <i>customer</i> untuk membeli produk.	<i>Raise</i>	Promo khusus yang ditingkatkan dapat memberikan minat <i>customer</i> untuk membeli produk dari perusahaan. Promo khusus yang diberikan kepada <i>customer</i> dapat dengan memberikan diskon pada produk. Terlebih lagi menjelang lebaran dimana banyak masyarakat yang akan membeli baju baru. Dengan melihat diskon yang diberikan ataupun promo seperti beli 3 bonus 1 dapat mendongkrak minat <i>customer</i> dalam membeli produk dari Sogan Batik Rejodani. Sehingga promo khusus ini perlu ditingkatkan lagi.
14	Kemudahan Transaksi	Berdasarkan hasil dari Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kemudahan transaksi dari Sogan batik Rejodani berada diatas pesaing. Hal ini dikarenakan sistem yang dilakukan <i>online</i> sehingga memudahkan <i>customer</i> .	-	Pada kemudahaan transaksi ini tidak perlu dilakukan tindakan apaun dikarenakan Sogan Batik Rejodani sudah berada diatas pesaing dan didukung dengan bermacam-macam cara melihat produk seperti via <i>web</i> , <i>instagram</i> , <i>facebook</i> , dan media yang lain.

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
15	Proses Pembayaran	Metode pembayaran yang ada di Sogan Batik Rejodani berada dibawah pesaing berdasarkan hasil kuisisioner. Akan tetapi metode pembayaran yang ada dirasa cukup baik sehingga tidak perlu dilakukan perbaikan.	-	Proses pembayaran tidak perlu dilakukan perbaikan dikarenakan metode pembayaran pada Sogan Batik Rejodani sendiri sudah dirasa baik dengan menyediakan berbagai metode pembayaran seperti transfer dari beberapa bank dan ATM bersama, selain itu bagi <i>customer</i> yang membeli secara langsung di toko dapat melakukan transaksi dengan menggunakan kartu kredit.
16	Pendistribusian Barang	Pendistribusian barang pada Sogan Batik Rejodani berada diatas pesaing, hal tersebut dapat dilihat pada Kanvas Strategi Awal. Hal ini berarti mendapatkan respon yang baik dari <i>customer</i> .	-	Pendistribusian barang tidak perlu dilakukan tindakan apa-apa dikarenakan pendistribusian barang ini melibatkan pihak ketiga, akan tetapi kerjasama antar perusahaan dan jasa ekspedisi yang baik ini dapat memberikan respon yang baik dari masyarakat.
17	Membuka Cabang/ Galeri	Saat ini Sogan Batik Rejodani hanya memiliki satu galeri yaitu di lokasi produksi.	Create	Sogan Batik Rejodani perlu membuka galeri atau cabang dipusat kota atau pusat wisata dikarenakan saat ini lokasi galeri jauh dari

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				keramaian dan sulit untuk mengakses. Sehingga dengan membuka cabang baru dapat memberikan dampak yang baik bagi perusahaan, <i>customer</i> akan mudah mencari lokasi Sogan Batik Rejodani dan banyak wisatawan yang dapat membeli produk dari perusahaan.
18	Inovasi Produk	Melalui hasil kuisioner, inovasi produk sangat diperlukan.	Create	Sogan Batik Rejodani perlu melakukan inovasi dengan menciptakan produk lain selain pakaian. Produk tersebut bisa dalam bentuk kerajinan tangan dengan sentuhan batik, vas bunga dengan desain batik, ataupun hiasan dinding dengan motif batik. Sehingga <i>customer</i> tidak merasa jenuh dengan produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
19	Aplikasi Android/IOS Untuk Transaksi	Saat ini perusahaan tidak memiliki aplikasi android untuk melakukan transaksi dengan <i>customer</i> .	Create	Sogan Batik Rejodani perlu membuat aplikasi transaksi berbasis Android/IOS. Hal ini dapat memudahkan dalam proses

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		Berdasarkan hasil kusioner aplikasi android/ios untuk transaksi diperlukan oleh <i>customer</i> .		transaksi dikarenakan <i>customer</i> tidak perlu membuka aplikasi lain untuk melihat koleksi dan aplikasi <i>chat</i> untuk berkomunikasi dengan <i>customer service</i> . Dengan pembuatan aplikasi ini maka transaksi dapat dilakukan dalam satu atap dalam melihat koleksi, memilih ukuran, melakukan transaksi, dan konfirmasi barang yang sudah dikirim, sehingga memudahkan <i>customer</i> .
20	<i>Endorsement Public Figure/ Artis</i>	Berdasarkan hasil kusioner <i>endorsement</i> kepada artis diperlukan untuk mendorong pembelian dari <i>customer</i> .	<i>Create</i>	Perusahaan perlu melakukan <i>endorsement</i> kepada artis untuk dapat meningkatkan pembelian produk. Dengan melakukan <i>endorsement</i> ini maka masyarakat yang belum mengetahui Sogan Batik Rejodani akan menjadi tau saat melihat <i>public figure</i> atau artis favoritnya menggunakan produk Sogan Batik Rejodani. Penggunaan <i>endorsement</i> ini juga dapat membantu dalam meningkatkan <i>branding</i> dari Sogan Batik

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				Rejodani. Menurut Steven Agustinus H (2015) penggunaan komunikator <i>celebrity endorser</i> yang memiliki karakteristik akan dapat mempengaruhi sikap (<i>attitudes</i>) atau tanggapan konsumen yang positif terhadap produk tersebut, sehingga konsumen akan mempertimbangkannya dalam proses pembelian dan diharapkan secara langsung mempengaruhi perilaku melalui alam bawah sadar.

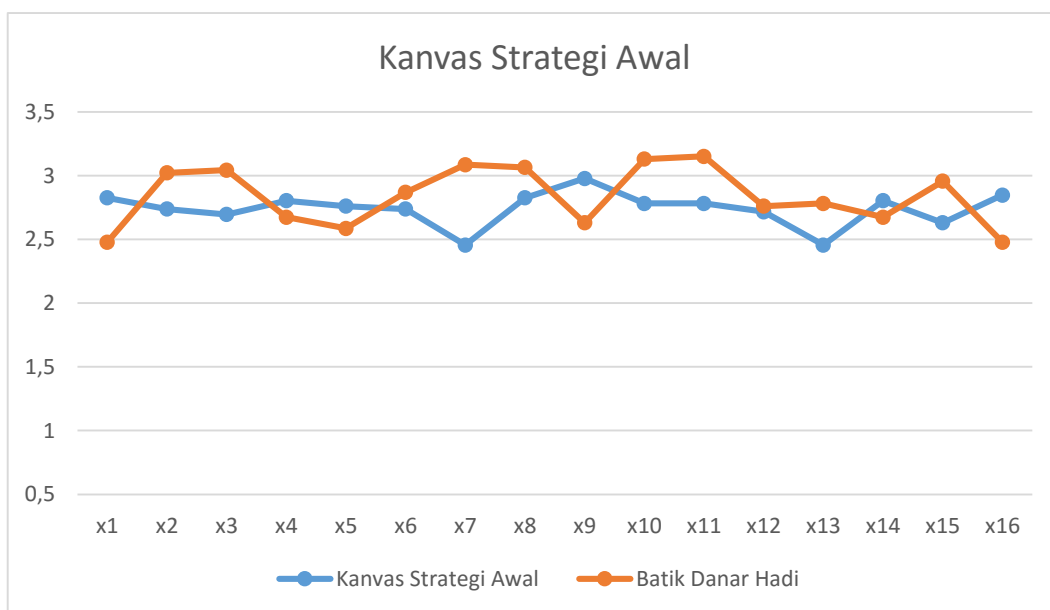
5.6.6 Fokus Strategi

Setiap strategi hebat pastilah memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukan fokus tersebut (Kim dan Mauborgne, 2006). Pada kasus Sogan Batik Rejodani ini fokus strateginya yaitu adalah meningkatkan atribut-atribut yang masih berada di bawah pesaing sehingga dapat keluar dari zona merah persaingan yaitu pada atribut kecepatan respon, *branding*, kualitas produk, kualitas bahan, motif batik, promosi, promo/diskon, serta faktor-faktor baru yang diciptakan. Pemberian fokus pada atribut-atribut yang masih bernilai rendah dan faktor-faktor baru yang diciptakan akan menghasilkan kurva nilai baru yang berbeda dibandingkan dengan pesaing sehingga strategi Sogan Batik Rejodani memenuhi gerakan divergensi (gerakan menjauh). Fokus perusahaan lebih besar kepada *branding* perusahaan karena dengan semakin besarnya nama perusahaan dan terkenalnya di masyarakat maka masyarakat akan banyak mengetahui tentang Sogan Batik Rejodani dan membeli produk dari perusahaan. Selain itu kepercayaan masyarakat juga akan meningkat seiring dengan semakin besarnya nama Sogan Batik Rejodani, kepercayaan masyarakat itu dapat berupa merekomendasikan kepada sanak saudaranya untuk membeli produk di Sogan Batik Rejodani. Tidak dapat dipungkiri juga semakin besarnya *branding* perusahaan maka semakin besar juga permintaan masyarakat dan kepercayaan masyarakat akan produk yang diciptakan oleh perusahaan.

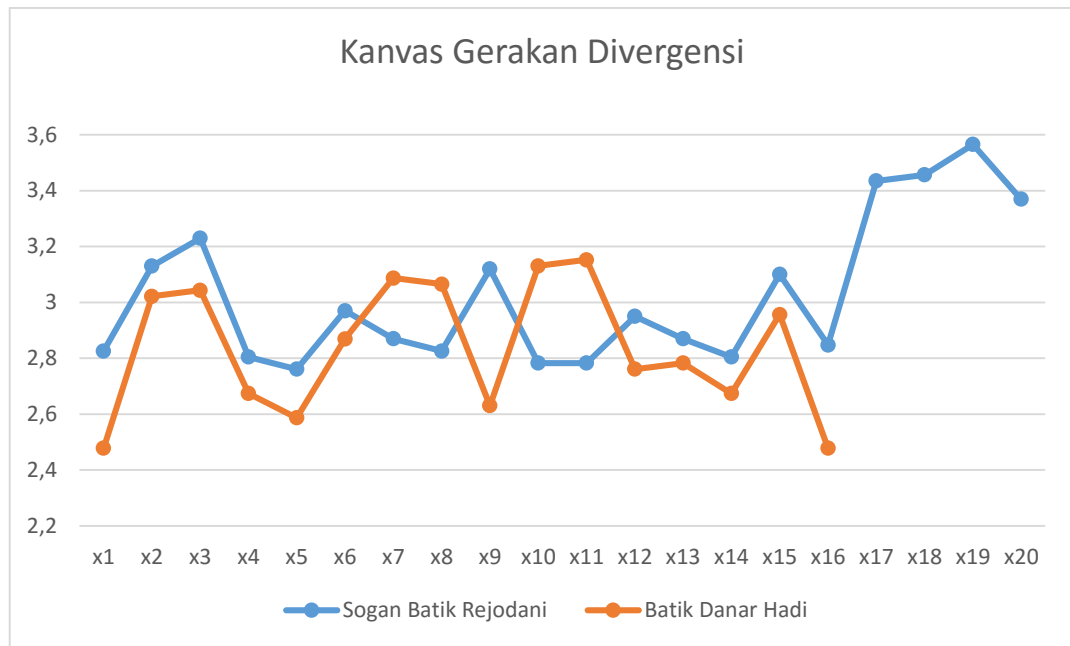
5.6.7 Gerakan Menjauh (Divergensi)

Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat masih terdapat beberapa atribut yang sangat ketat, terutama pada atribut promosi dan kemudahan transaksi yang menempel dengan pesaing. Promosi ini dianggap penting bagi kedua perusahaan karena menjadi ujung tombak dalam memperkenalkan produk mereka kepada masyarakat. Selain itu pada variabel kemudahan transaksi memberikan kemudahan bagi *customer* untuk melakukan order menjadi hal yang penting dalam perusahaan, apabila perusahaan tersebut susah dalam proses transaksi maka menyebabkan *customer* akan berpindah ke perusahaan yang lain. Namun pada Kanvas Strategi Baru dapat dilihat atribut yang awalnya menempel

menjadi menjauh sehingga tidak ada pertemuan dari kurva nilai pesaing. Seperti pada atribut promosi dilakukan promosi dengan lebih gencar lagi dalam penggunaan media sosial, dengan melakukan *endorsement* pada artis ataupun *public figure* yang dapat menjadi ajang promosi perusahaan dan meningkatkan minat beli masyarakat akan produk kita apabila melihat artis idolanya menggunakan produk dari Sogan Batik Rejodani. Pada atribut transaksi dapat dilakukan peningkatan dengan cara membuat aplikasi Android/IOS untuk melakukan transaksi dalam satu atap. Untuk saat ini untuk transaksi masih tergolong kurang praktis karena *customer* akan melihat katalog produk terlebih dahulu di *Instagram*, *Facebook*, ataupun *website* baru setelah itu *customer* menghubungi *customer service* untuk menanyakan perihal tentang produk tersebut dan melakukan pemesanan beserta pengisian nama, alamat, dan jenis barangnya. Setelah itu *customer* mentransfer sejumlah uang sesuai dengan harga dan ongkos kirim ke daerahnya. Hal tersebut masih dianggap berbelit-belit sehingga diperlukan model transaksi dalam satu atap dengan menggunakan aplikasi Android/IOS, *customer* dapat melihat koleksi, melakukan pemesanan, dan konfirmasi pembayaran dalam satu atap dengan aplikasi berbasis Android/IOS sehingga *customer* merasa lebih mudah dalam bertransaksi. Gerakan menjauh ini juga dengan melakukan menciptakan empat variabel baru yaitu adalah membuka cabang baru di pusat kota, inovasi produk, pembuatan aplikasi Android/IOS untuk transaksi, dan *endorsement* kepada artis/*public figure*.



Gambar 5.5 Kurva Kondisi Atribut Awal



Gambar 5.6 Kurva Gerakan Divergensi

5.6.8 Motto Yang Memikat

Menurut Kim dan Mauborgne (2006), sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat. Selain merek, motto menjadi salah satu daya tarik bagi *customer* untuk membeli produk. Motto ini harus sesuai dengan keadaan nyata dari produk ataupun perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti mengusulkan motto yaitu “*when fashion meets cultural heritage*”. Yang bermakna bahwa batik adalah warisan kebudayaan Indonesia yang sangat melekat di masyarakat, pada zaman dahulu batik hanya boleh dipakai oleh bagsawan kerajaan dan hanya memiliki desain yang monoton, seiring berjalannya waktu pengguna batik adalah masyarakat luas bahkan sampai keluar negeri dan beriringan dengan perkembangan *fashion* yang terus berkembang. Diharapkan dengan motto ini juga batik menjadi warisan budaya Indonesia yang dapat selaras dengan kemajuan *fashion* yang ada tanpa meninggalkan unsur kebudayaan Indonesia.

BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti di Sogan Batik Rejodani, maka dapat dihasilkan kesimpulan dan saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan untuk diterapkan dalam penentuan alternatif strategi kedepan.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Strategi bersaing dari Sogan Batik Rejodani saat ini termasuk dalam zona *Red Ocean*, hal tersebut dapat dilihat dari Kanvas Strategi Awal yang memperlihatkan beberapa variabel yang saling berhimpitan. Adapun rancangan strategi yang sesuai dengan *Blue Ocean Strategy* adalah :
 - a. Pada Kerangka Kerja Empat Langkah :
 - Faktor yang dihapus : Tidak terdapat faktor yang dihapuskan.
 - Faktor yang dikurangi : Harga produk dan variasi produk.
 - Faktor yang ditingkatkan : Kecepatan respon *customer service*, *branding* perusahaan, kualitas produk, kualitas bahan, motif batik, promosi, dan promo/diskon yang diberikan.
 - Faktor yang diciptakan : Membuka cabang dipusat kota/pusat wisata, inovas produk, aplikasi transaksi Android/IOS, dan *endorsement* kepada artis/ *public figure*.
 - b. Pada gerakan menjauh (divergensi) dilakukan dengan meningkatkan kecepatan respon *customer service*, *branding* perusahaan, kualitas produk,

- kualitas bahan, motif batik, promosi, dan promo/diskon yang diberikan kepada *customer*.
- c. Pada fokus strategi yaitu meningkatkan atribut-atribut yang masih berada di bawah pesaing sehingga dapat keluar dari zona merah, yaitu pada atribut kecepatan respon, *branding*, kualitas produk, kualitas bahan, motif batik, promosi, promo/diskon, serta faktor-faktor baru yang diciptakan. Fokus perusahaan lebih besar kepada *branding* perusahaan.
 - d. Peneliti juga mengusulkan motto untuk memikat *customer* Sogan Batik Rejodani, yaitu “*when fashion meets cultural heritage*”.
2. *Blue Ocean Strategy* sendiri dapat diterapkan pada Sogan Batik Rejodani, hal tersebut dapat dilihat pada selisih skor antara kekuatan dan kelemahan sebesar -0,2 (sebagai sumbu x), sedangkan selisih skor antara peluang dan ancaman sebesar 1,15 (sebagai sumbu y). Jadi menurut diagram SWOT perusahaan berada pada posisi kuadran III yang artinya perlu dilakukan perubahan strategi, yaitu dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk dapat keluar dari persaingan. Sehingga *Blue Ocean Strategy* tepat untuk diterapkan di Sogan Batik Rejodani.

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan kepada Sogan Batik Rejodani dan penelitian selanjutnya yaitu adalah :

1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, Sogan Batik Rejodani perlu mempertimbangkan hasil dari perancangan strategi dengan *Blue Ocean Strategy* untuk menghadapi persaingan dan keluar dari *Red Ocean* dalam mengembangkan bisnis di industri batik ini.
2. Perusahaan harus dapat meningkatkan *branding* Sogan Batik Rejodani sehingga dikenal oleh masyarakat luas, hal itu dapat dilakukan dengan cara *endorsement* kepada artis ataupun *public figure* dan memanfaatkan teknologi untuk pemasaran sehingga dapat meningkatkan omset bagi perusahaan.
3. Sogan Batik Rejodani dapat meningkatkan lagi beberapa atribut yang kalah dibandingkan dengan pesaing. Akan tetapi juga harus diperhatikan dalam

meningkatkan atribut yang kalah tersebut dengan cermat agar tidak mengeluarkan *cost* yang lebih besar lagi dibandingkan saat ini.

4. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian selanjutnya tentang *Blue Ocean Strategy* agar mencari lokasi penelitian yang mengalami persaingan ketat didalamnya. Selain itu pengayaan literatur tentang *Blue Ocean Strategy* dan strategi bisnis harus lebih diperbanyak lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Al Qur'an

- Abidha Aghniyafi. 2014. Penerapan Rencana Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan dengan Pendekatan Metode *Blue Ocean Strategy*. *Tugas Akhir*: 22-23.
- Badan Pusat Statistik. 2016. Ekonomi Indonesia Triwulan I 2016 Tumbuh 4,92 Persen Tumbuh Dibanding Triwulan I 2015. Triwulan I-2016. <https://www.bps.go.id/Brs/view/id/1268>. (online): (12 Mei 2016).
- Bagus Supriono. 2013. Perencanaan Strategi Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Pada Caferesto Omah Iwak Malang. *Jurnal Bisnis* **Vol. 2, No. 1**: 2-7.
- David, F. R. 2004. *Manajemen strategis : konsep-konsep*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Diana Andirani. 2012. Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Untuk Meningkatkan Strategi Pelayanan Obat di Apotek K-24. *Jurnal Manajemen* **Vol. 1, No. 1**: 6-15.
- Freeman, R. E & Gilbert, Jr. 1995. *Strategi pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis swot teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Gumbolo Hadi Susanto. 2015. *Batik dan zat warna alam*. Yogyakarta: Ardana Media.
- Hamsani & Devi Valeriani. 2014. *Blue Ocean Strategy* Pengembangan Pariwisata Di Provinsi Bangka Belitung. *Hamsani dan Valeriani, Blue Ocean Strategy* **ISSN : 1412-5366**: 41-54.
- Hitt, M. A. 2001. *Manajemen strategis : menyongsong era persaingan dan globalisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas. L. 2003. *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kho Michael Christian Kosasih., & Ratih Indirayani. 2014. Perumusan *Blue Ocean Strategy* Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga CV. Gama Abadi. *Jurnal Manajemen* **Vol. 2, No. 1**: 2-5.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee. 2006. *Blue ocean strategy : ciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan biarkan kompetisi tak lagi relevan*. Jakarta : Serambi.
- Marheni Eka Saputri & Tutut Ratna Pranata. 2014. Pengaruh *Brand Image* Terhadap Kesetiaan Pengguna *Smartphone* Iphone. *Jurnal Sositologi* **Vol. 13, No. 3**: 193-195.
- Nico Aditya Zulmi. 2014. Rancangan Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*. *Tugas Akhir*: 12-14.
- Nissyia Mazhaly., Dadan Umar D., & Parwadi Moengin. 2014. Penerapan *Blue Ocean Strategy* Di PT X Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan *Automatic Tank Gauging* Di Indonesia. *Jurnal Teknik Industri* **ISSN: 1411-6340**: 241-253.

- Priccila Natalia & Mumuh Mulyana. 2014. Pengaruh Periklanan dan Promosi Penjualan Terhadap Keputusan Pembelian. *Jurnal Ilmiah Manajemen* **Vol. 2, No. 2**. ISSN: **2337-7860**: 119-122.
- Purwati., Heri Setiawan., & Rohmawati. 2012. Pengaruh Harga dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Motor Honda Matic Beat. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akutansi* **Vol. 2, No. 3**: 260-267.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode penelitian bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sendhang Nurseto. 2012. Analisis Pengaruh Lingkungan Industri Terhadap Strategi Pemasaran dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pemasaran. *Jurnal Administrasi Bisnis* **Vol. 1, No. 1**: 72-79.
- Sogan Batik Rejodani. 2016. Tentang Sogan Batik Rejodani. <http://www.soganbatik.com/page/tentang-kami.html>. (online): (17 April 2016).
- Stephanie, K. Marrus. 2002. *Desain penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Steven Agustinus Hansudoh. 2015. Pengaruh *Celebrity Endorsement* Terhadap *Purchase Intention* Melalui *Perceived Value* Pada Produk Top Coffe di Surabaya. *Jurnal Bisnis* **Vol. 2, No. 3**: 3-7.
- Sugiyono. 2006. *Metode penelitian kuantitatif dan r&d*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. 2010. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Winda Wahyu Widyasari & Asfi Manzilati. 2013. Identifikasi Struktur Pasar dan Implikasinya Terhadap Pembentukan Harga. *Jurnal Ilmiah* **Vol. 1, No. 1**: 2-6.
- Yusuf, E. Z & Williams, L. 2007. *Manajemen pemasaran: studi kasus indonesia*. Jakarta: Penerbit PPM.

8	Bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan oleh Sogan Batik Rejodani dan Batik Danar Hadi?									
9	Bagaimana kecepatan respon pelayanan yang diberikan oleh Sogan Batik Rejodani dan Batik Danar Hadi ?									

No	Faktor Kepuasan	Sogan Batik Rejodani					Batik Danar Hadi			
		TB	KB	B	SB		TB	KB	B	SB
10	Bagaimana keramahan pelayanan yang diberikan oleh Sogan Batik Rejodani dan Batik Danar Hadi?									
11	Bagaimana kenyamanan tempat di Sogan Batik Rejodani dan Batik Danar Hadi?									
12	Bagaimana promosi yang diberikan oleh Sogan Batik Rejodani dan Batik Danar Hadi?									
13	Apakah promo khusus/diskon yang diberikan Sogan Batik Rejodani dan Batik Danar Hadi sudah baik?									
14	Bagaimana kemudahan saat anda melakukan transaksi di Sogan Batik Rejodani dan Batik Danar Hadi?									
15	Apakah proses pembayaran di Sogan Batik Rejodani dan Batik Danar Hadi sudah baik?									
16	Apakah pendistribusian barang dari Sogan Batik Rejodani dan Batik Danar Hadi sudah baik?									

➤ **Kuisisioner Tingkat Harapan**

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

Keterangan :

TP : Tidak Penting

P : Penting

KP : Kurang Penting

SP : Sangat Penting

1. Pentingkah sebuah UKM Batik memiliki cabang atau galeri di pusat kota agar mudah dijangkau oleh pembeli?

- a. TP b. KP c. P d. SP
2. Pentingkah inovasi produk pada kerajinan batik?
a. TP b. KP c. P d. SP
3. Pentingkah UKM Batik memiliki aplikasi android/IOS untuk kemudahan transaksi *customer*?
a. TP b. KP c. P d. SP
4. Pentingkah memperkuat marketing dengan melakukan endorsement kepada artis/*public figure*?
a. TP b. KP c. P d. SP

Kuisiioner Google Form

KUISIONER KUALITAS SOGAN BATIK REJODANI

Assalamualaikum wr.wb
Kepada Yth Customer Sogan Batik Rejodani

Dalam rangka mengukur kinerja dari Sogan Batik Rejodani, kami memohon kesediaan anda untuk 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 responden akan dijamin kerahasiaannya.

Pada kuisiioner ini juga akan dilakukan perbandingan antara Sogan Batik Rejodani dengan Batik Danar Hadi dimana hasil dari penilaian anda akan kami jadikan masukan untuk meningkatkan kualitas dari Sogan Batik Rejodani agar menjadi lebih baik lagi.

Terima Kasih, Wassalamualaikum wr.wb

BAGIAN I PROFIL RESPONDEN

Nama Responden

Your answer

Jenis Kelamin

- ☐ Laki-laki
- ☐ Perempuan

Usia

- ☐ 16-20 tahun
- ☐ 21-25 tahun
- ☐ 26-30 tahun
- ☐ 31-35 tahun
- ☐ 36-40 tahun
- ☐ lebih dari 40 tahun

Jenis Pekerjaan

- ☐ Pelajar
- ☐ Mahasiswa
- ☐ PNS
- ☐ Swasta

Apakah anda pernah membeli produk (langsung ke toko/online) di Sogan Batik Rejodani dan Batik Danar Hadi sebelumnya?

- ☐ ya
- ☐ tidak

Dari manakah anda mengetahui Sogan Batik Rejodani?

- ☐ Media Sosial
- ☐ Brosur
- ☐ Internet
- ☐ Teman/kerabat
- ☐ Other : _____

BAGIAN II KUISIONER TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN

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

keterangan :

TB : Tidak Baik

KB : Kurang Baik

B : Baik

SB : Sangat Baik

NB : Jika anda menggunakan smartphone dan pilihan TB, KB, B, dan SB tidak terlihat anda dapat menggeser layar pada kolom jawaban atau memposisikan smartphone anda pada posisi horizontal sehingga terlihat pilihan TB, KB, B, dan SB.

Sogan Batik Rejodani

	TB	KB	B	SB
Bagaimana harga produk yang ada di Sogan Batik Rejodani?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana kualitas bahan dari Sogan Batik Rejodani?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana kualitas produk yang dihasilkan Sogan Batik Rejodani?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana variasi produk yang dihasilkan Sogan Batik Rejodani?	☐	☐	☐	☐
Apakah ciri khas yang dihadirkan Sogan Batik Rejodani baik?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana motif batik yang dihasilkan Sogan Batik Rejodani?	☐	☐	☐	☐
Apakah Branding Sogan Batik Rejodani cukup baik?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Sogan Batik Rejodani?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana kecepatan respon dari customer service Sogan Batik Rejodani?	☐	☐	☐	☐

Bagaimana keramahan pelayanan yang diberikan oleh Sogan Batik Rejodani?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana kenyamanan tempat di Sogan Batik Rejodani?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana promosi (media sosial, brosur, surat kabar) yang dilakukan Sogan Batik Rejodani?	☐	☐	☐	☐
Apakah promo khusus (diskon akhir tahun, hari raya, penawaran khusus) yang diberikan Sogan Batik Rejodani baik?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana kemudahan saat anda melakukan transaksi di Sogan Batik Rejodani?	☐	☐	☐	☐
Apakah proses pembayaran di Sogan Batik Rejodani cukup baik?	☐	☐	☐	☐
Apakah pendistribusian barang dari Sogan Batik Rejodani baik?	☐	☐	☐	☐

Batik Danar Hadi

	TB	KB	B	SB
Bagaimana harga produk yang ada di Batik Danar Hadi?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana kualitas bahan dari Batik Danar Hadi?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana kualitas produk yang dihasilkan Batik Danar Hadi?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana variasi produk yang dihasilkan Batik Danar Hadi?	☐	☐	☐	☐
Apakah ciri khas yang dihadirkan Batik Danar Hadi baik?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana motif batik yang dihasilkan Batik Danar Hadi?	☐	☐	☐	☐
Apakah Branding Batik Danar Hadi cukup baik?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Batik Danar Hadi?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana kecepatan respon dari customer service Batik Danar Hadi?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana keramahan pelayanan yang diberikan oleh Batik Danar Hadi?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana kenyamanan tempat di Batik Danar Hadi?	☐	☐	☐	☐

Bagaimana promosi (media sosial, brosur, surat kabar) yang dilakukan Batik Danar Hadi?	☐	☐	☐	☐
Apakah promo khusus (diskon akhir tahun, hari raya, penawaran khusus) yang diberikan Batik Danar Hadi baik?	☐	☐	☐	☐
Bagaimana kemudahan saat anda melakukan transaksi di Batik Danar Hadi?	☐	☐	☐	☐
Apakah proses pembayaran di Batik Danar Hadi baik?	☐	☐	☐	☐
Apakah pendistribusian barang dari Batik Danar Hadi baik?	☐	☐	☐	☐

BAGIAN III KUISIONER TINGKAT HARAPAN

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

keterangan :

TP : Tidak Penting

KP : Kurang Penting

P : Penting

SP : Sangat Penting

NB : Jika anda menggunakan smartphone dan pilihan TP, KP, P, dan SP tidak terlihat anda dapat menggeser layar pada kolom jawaban atau memposisikan smartphone anda pada posisi horizontal sehingga terlihat pilihan TP, KP, P, dan SP.

	TP	KP	P	SP
Pentingkah sebuah UKM Batik memiliki cabang atau galeri di pusat kota agar mudah di jangkai oleh customer?	☐	☐	☐	☐
Pentingkah inovasi produk pada kerajinan batik?	☐	☐	☐	☐
Pentingkah UKM Batik memiliki aplikasi Android/IOS untuk kemudahan transaksi customer?	☐	☐	☐	☐
Pentingkah memperkuat marketing dengan melakukan endorsement kepada artis/public figure?	☐	☐	☐	☐

Klik SUBMIT jika anda selesai menjawab

Terimakasih atas waktu dan partisipasi anda untuk mengisi kuisisioner ini.
Wassalamualaikum wr.wb

SUBMIT

Hasil Kuisisioner Sogan Batik Rejodani

No	Harga Produk	Kualitas Bahan	Kualitas Produk	Variasi Produk	Ciri khas Produk	Motif Batik	Branding	Kualitas Pelayanan	Kecepatan Respons	Keramahan Pelayanan	Kenyamanan Tempat	Promosi	Promo Khusus	Kemudahan Transaksi	Proses Pembayaran	Pendistribusian Barang
1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3
4	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3
5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
6	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4
7	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
8	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
10	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	4	3
11	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
12	3	4	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2	2
13	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3
14	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2
15	4	4	3	3	2	3	2	4	2	3	3	2	3	3	3	4
16	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2
17	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	3	2	3
19	2	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2
20	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2	3
21	4	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3

22	2	3	2	3	3	2	1	2	4	3	3	3	2	2	2	3
23	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
24	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2
25	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3
26	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2
27	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3
28	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2
29	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	1	3
30	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
31	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2
32	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2
33	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2
34	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3
35	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
36	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4
37	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
38	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
39	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2
40	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3
41	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	1	3	3	4	2	3
42	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4
43	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3
44	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2
45	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4
46	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3
Rata-rata	2,82	2,73	2,69	2,80	2,76	2,73	2,45	2,82	2,97	2,78	2,78	2,71	2,45	2,80	2,63	2,84

Hasil Kuisisioner Batik Danar Hadi

No	Harga Produk	Kualitas Bahan	Kualitas Produk	Variasi Produk	Ciri khas Produk	Motif Batik	Branding	Kualitas Pelayanan	Kecepatan Respons	Keramanan Pelayanan	Kenyamanan Tempat	Promosi	Promo Khusus	Kemudahan Transaksi	Proses Pembayaran	Pendistribusian Barang
1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2
3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3
5	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2
6	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
7	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
8	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
9	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2
10	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
11	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	2
12	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	2
13	3	3	4	3	2	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3
14	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	4	2	4	2	3	3
15	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2
16	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2
17	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
18	3	3	2	3	3	4	2	2	4	4	4	4	2	2	3	3
19	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
20	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2
21	2	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	4	2	3	2
22	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3

23	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2
24	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3
25	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2
26	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
27	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3
28	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2
29	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	3
30	2	3	4	2	2	2	3	4	3	2	3	2	4	2	2	2
31	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
33	2	4	3	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
35	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	2
36	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
37	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2
38	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3
39	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2
40	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2
41	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
42	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3
43	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2
44	2	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2
45	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
46	3	2	4	2	3	3	2	4	2	4	1	2	3	2	3	2
Rata-rata	2,47	3,02	3,04	2,67	2,58	2,86	3,08	3,06	2,63	3,13	3,15	2,76	2,78	2,67	2,95	2,47

Hasil Uji Validasi dan Reabilitas

1. Sogan Batik Rejodani

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	41.0217	26.733	.489	.825
x2	41.1087	27.432	.343	.834
x3	41.1522	25.510	.674	.815
x4	41.0435	26.665	.489	.825
x5	41.0870	27.414	.413	.829
x6	41.1087	26.455	.496	.825
x7	41.3913	27.621	.308	.836
x8	41.0217	25.977	.577	.820
x9	40.8696	26.605	.441	.828
x10	41.0652	27.085	.384	.831
x11	41.0652	27.396	.337	.834
x12	41.1304	27.894	.346	.833
x13	41.3913	26.510	.512	.824
x14	41.0435	27.554	.409	.830
x15	41.2174	26.841	.363	.833
x16	41.0000	25.289	.627	.816

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	16

2. Batik Danar Hadi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	42.9130	31.459	.398	.861
x2	42.3696	30.238	.622	.853
x3	42.3478	30.721	.440	.860
x4	42.7174	28.874	.679	.848
x5	42.8043	30.961	.416	.861
x6	42.5217	28.788	.711	.847
x7	42.3043	29.639	.573	.854
x8	42.3261	30.714	.428	.861
x9	42.7609	29.964	.480	.858
x10	42.2609	31.086	.324	.866
x11	42.2391	31.697	.350	.863
x12	42.6304	29.927	.592	.853
x13	42.6087	28.821	.564	.854
x14	42.7174	31.318	.410	.861
x15	42.4348	29.496	.590	.853
x16	42.9130	31.548	.383	.862

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	16

Hasil Kuisisioner Lanjutan

No	Buka Cabang	inovasi Produk	Aplikasi Android	Endorsement
1	4	3	3	3
2	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	3	3	4	3
5	4	4	4	3
6	4	4	4	4
7	4	3	4	4
8	4	4	4	4
9	3	3	3	3
10	3	4	4	4
11	4	4	4	3
12	3	3	3	3
13	4	3	4	4
14	3	3	4	4
15	4	3	4	3
16	4	4	3	3
17	4	3	2	2
18	4	3	3	3
19	3	3	4	3
20	4	4	3	4
21	4	4	3	4
22	3	3	3	3
23	4	3	4	4
24	4	4	4	4
25	2	4	3	4
26	3	3	3	3
27	4	3	3	4
28	3	4	3	3
29	4	4	4	3
30	4	4	4	3
31	4	4	4	3
32	2	4	4	4
33	2	4	4	4
34	2	2	4	4
35	3	4	4	3
36	3	4	4	3
37	3	4	4	3
38	4	3	3	4
39	4	3	3	3
40	3	3	4	3

No	Buka Cabang	inovasi Produk	Aplikasi Android	Endorsement
41	3	3	4	3
42	4	3	3	4
43	3	3	4	3
44	4	4	3	3
45	3	3	3	3
46	3	4	4	3
Rata- rata	3,43	3,45	3,56	3,36

Produk Sogan Batik Rejodani



