

# RUMUSAN DASAR STRATEGI BISNIS PADA USAHA SEPATU DENGAN MENGGUNAKAN KERANGKA KERJA DAN ALAT ANALISIS METODE *BLUE OCEAN STRATEGY*

**IRVAN SAMSU, YUNIAR, DWI NOVIRANI**

Jurusan Teknik Industri  
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: irvansamsumaolana@gmail.com

## **ABSTRAK**

*Rumusan perancangan strategi bisnis dengan menggunakan metode samudera biru yang menggunakan kerangka kerja empat langkah dan alat analisis yang mempunyai usulan proses penggambaran kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, dan penggambaran kanvas strategi baru. Kanvas strategi bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan dengan para pesaingnya. Kerangka kerja empat langkah bertujuan menjawab pertanyaan faktor apa saja yang harus dihapuskan-dikurangi-ditingkatkan-diciptakan. Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan memberikan gambaran dari jawaban kerangka kerja empat langkah. Kanvas strategi baru memberikan gambaran posisi perusahaan di masa yang akan datang terhadap para pesaingnya.*

**Kata Kunci:** *Manajemen Strategi, Strategi Bisnis, Strategi Samudera Biru*

## **ABSTRACT**

*Formulation design of business strategy using a method that uses a blue ocean strategy framework and analytical tools that have proposed a strategy canvas deception process, four action frame work, scheme eliminate-reduce-raise-create, and new strategy canvas. The strategy canvas aims to determine the company position against competitors. Four action framework aims to answer the question what factors should eliminate-reduce-raise-create. Eliminate-reduce-raise-create chart gives an overview of the answer to the four actions framework. The new strategy canvas gives an overview the company position in the future to it competitors.*

**Keywords:** *Strategic Management, Business Strategy, Blue Ocean Strategy*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Pengantar

Persaingan tidak dapat dihindari dalam menjalankan suatu bisnis atau usaha, sehingga muncul suatu kondisi dimana suatu bisnis sudah berada pada persaingan yang sangat ketat yang menyebabkan bisnis tersebut sulit bergerak dan berkembang. Masalah tersebut menyebabkan bisnis tidak mampu berkembang (statis) ataupun ancaman yang lebih parah yaitu tidak mampu mempertahankan bisnisnya.

Perkembangan pada bidang *fashion* mendorong banyak para pelaku usaha yang ikut pada pasar ini. Termasuk didalamnya yaitu produk sepatu yang merupakan bagian dari *fashion* itu sendiri. Sepatu sudah menjadi kebutuhan pokok masyarakat, sehingga peluang dalam bisnis ini selalu terbuka bagi para pelaku bisnis yang ingin menjalankannya. Persaingan dirasa sangat sulit bagi para pelaku industri kecil yang harus bersaing melawan industri besar dengan merk-merk dagang yang sudah mempunyai citra besar di mata konsumen. Ditambah lagi merk-merk produk dari luar negeri yang masuk ke pasar dalam negeri sehingga menimbulkan persaingan yang begitu ketat. Persaingan yang ketat pada bidang sepatu dirasakan oleh PT. X yang merupakan usaha skala menengah yang menjual produk sepatu. Dalam menjual produk sepatunya PT. X memiliki sebuah toko yang berada di daerah wisata belanja sepatu Cibaduyut.

*Blue Ocean Strategy* merupakan strategi bisnis yang menghasilkan inovasi nilai terhadap suatu produk/jasa dengan diferensiasi produk/jasa dan mereduksi ongkos secara simultan (Kim dan Mauborgne, 2005). *Blue Ocean* digambarkan sebagai kondisi persaingan usaha dimana persaingan tersebut tidak saling mengalahkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. *Blue Ocean Strategy* memungkinkan perusahaan untuk keluar dari kerasnya persaingan bisnis dan membuat inovasi sehingga persaingan tidak relevan.

### 1.2 Identifikasi Masalah

Kondisi persaingan yang ketat pada bisnis sepatu menyebabkan sulitnya perusahaan untuk bertahan dan mengembangkan bisnisnya. Sehingga, para pelaku usaha di bidang tersebut harus mempunyai sebuah strategi. Strategi tersebut harus bisa mempertahankan jalannya bisnis dan lebih berkembang dimasa yang akan datang. Untuk itu diperlukan sebuah strategi yang mampu mengeluarkan perusahaan dari kondisi persaingan dengan menggunakan Metode *Blue Ocean Strategy*.

## 2. STUDI LITERATUR

### 2.1 *Blue Ocean Strategy*

*Blue Ocean Strategy* atau strategi samudera biru merupakan strategi bisnis yang menghasilkan suatu inovasi produk/jasa dengan diferensiasi produk/jasa dan mereduksi ongkos secara simultan. Istilah *Blue Ocean* atau samudera biru diartikan bahwa bisnis yang dijalankan bebas dari persaingan. Munculnya *Blue Ocean Strategy* untuk melawan *Red Ocean Strategy*, yang diartikan sebagai strategi yang berdarah-darah dalam sebuah *market space* dan mengharuskan para pelaku bisnis bersaing dengan sekuat tenaga. Perbedaan lebih jelasnya antara *Blue Ocean Strategy* dan *Red Ocean Strategy* dapat dilihat pada Tabel 1.

### 2.2 Kerangka Kerja dan Alat Analisis

Kerangka kerja dan alat analisis pada *Blue Ocean Strategy* sama sistematis dan praktisnya dengan *Red Ocean Strategy* dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Namun bukan berarti

kerangka kerja dan alat analisis tersebut sama, kerangka kerja dan alat analisis pada *Blue Ocean Strategy* tidak seperti kerangka kerja dan alat analisis pada *Red Ocean Strategy* seperti lima kekuatan (*Five Force*) untuk menganalisis kondisi-kondisi industri yang sudah ada dan tiga strategi generik. *Blue Ocean Strategy* menyeru para eksekutif untuk berani dan berjiwa wirausaha, untuk belajar dari kegagalan, dan untuk mencari langkah-langkah revolusioner.

Meskipun provokatif secara wacana, seruan ini bukanlah pengganti perangkat analisis yang diperlukan untuk mengarungi samudera biru dengan selamat. Tanpa perangkat analisis, para eksekutif tak bisa diharapkan memenuhi seruan untuk keluar dari kompetisi yang ada. *Blue Ocean Strategy* yang efektif haruslah berkenaan dengan minimalisasi risiko, bukan mengambil risiko. Kerangka kerja dan alat analisis tersebut adalah kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah dan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan.

**Tabel 1. Perbedaan *Blue Ocean Strategy* dan *Red 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
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya ( <i>value-cost trade-off</i> )	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

### **2.3 Tiga Ciri Strategi yang Baik**

Tiga ciri strategi yang baik yaitu fokus, divergensi (gerak menjauh), dan moto yang memikat. Fokus artinya perusahaan harus memilih dari faktor-faktor kompetitif yang akan mereka jalankan dan jangan sebaliknya dengan memilih seluruh faktor-faktor kompetitif tersebut. Divergensi artinya menjauh dari pesaing-pesaing lain, sebuah hasil dari melihat dan mencari alternatif dan bukan dari membanding-bandingkan diri dengan pesaing. Kemudian moto yang memikat, sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat. Sebuah moto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga mengiklankan penawaran/produk secara jujur. Karena jika tidak demikian, konsumen akan hilang kepercayaan dan minat. Sebenarnya cara yang tepat untuk menguji keefektifan dan kekuatan dari sebuah strategi adalah dengan melihat apakah strategi itu mengandung suatu moto yang kuat dan autentik.

## **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Metodologi penelitian merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Langkah-langkah dalam merumuskan *Blue Ocean Strategy* dapat dilihat pada Gambar 1.

## **4. PERUMUSAN BLUE OCEAN STRATEGY**

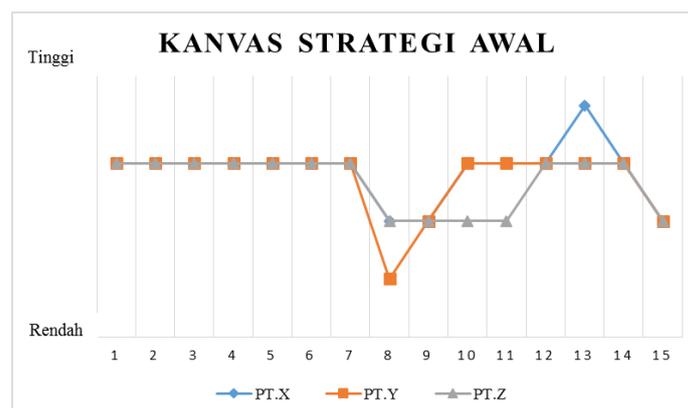
### **4.1 Kanvas Strategi Awal**

Penggambaran kanvas strategi awal bertujuan untuk memberikan gambaran posisi bisnis PT.X terhadap para pesaingnya. Alat yang digunakan sebagai input kanvas strategi awal adalah faktor-faktor kompetitif yang dijadikan ajang kompetisi bagi bisnis sepatu (faktor-

faktor kompetitif utama) dan besarnya investasi/usaha yang diberikan perusahaan terhadap faktor kompetitif tersebut. Kanvas strategi awal dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 1. Langkah-langkah Perumusan *Blue Ocean Strategy***



**Gambar 2. Kanvas Strategi Awal Bisnis Sepatu PT. X**

#### 4.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Pada analisis kerangka kerja empat langkah ini akan dilakukan proses Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan pada faktor-faktor kompetitif utama dan akan dilakukan proses Ciptakan pada faktor-faktor kompetitif tambahan. Rekapitulasi hasil Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan**

No	Faktor Kompetitif	Hapuskan	Kurangi	Tingkatkan	Ciptakan
1	Kelengkapan peralatan di bagian produksi sepatu			√	
2	Kualitas material sepatu yang digunakan			√	
3	Kondisi tempat penjualan sepatu		√		
4	Kecepatan waktu penyelesaian pesanan		√		
5	Penyelesaian pembuatan sepatu sesuai spesifikasi yang diinginkan			√	
6	Kecepatan pelayanan terhadap keluhan konsumen			√	
7	Keahlian karyawan bagian produksi			√	
8	Karyawan yang ramah terhadap konsumen			√	
9	Tingkat bonafiditas perusahaan			√	
10	Aman dari segala kecurangan (finansial & operasional)			√	
11	Pemenuhan permintaan percepatan pesanan sepatu	√			
12	Variasi model sepatu yang ditawarkan kepada konsumen		√		
13	Garansi	√			
14	Harga		√		
15	Promosi			√	
16	Kemudahan bertransaksi				√
17	Kualitas <i>design</i> sepatu				√

### 4.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

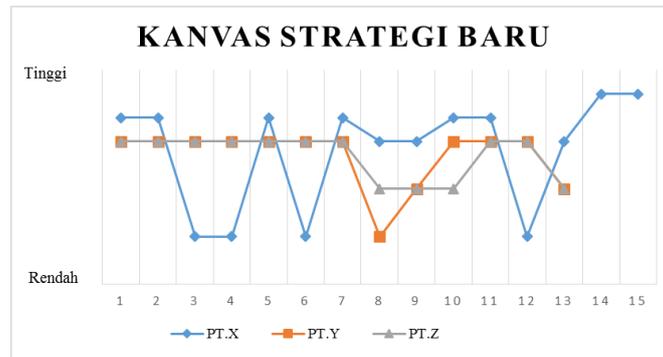
Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan adalah rekapitulasi dari jawaban keempat pertanyaan pada Kerangka Kerja Empat Langkah yang dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan**

Menghapuskan	Meningkatkan
11. Pemenuhan permintaan percepatan pesanan sepatu 13. Garansi	1. Kelengkapan peralatan di bagian produksi sepatu 2. Kualitas material sepatu yang digunakan 5. Penyelesaian pesanan sesuai spesifikasi yang diinginkan 6. Kecepatan pelayanan terhadap keluhan konsumen 7. Keahlian karyawan bagian produksi 8. Karyawan yang ramah terhadap konsumen 9. Tingkat bonafiditas perusahaan 10. Aman dari segala kecurangan (finansial & operasional) 15. Promosi
Mengurangi	Menciptakan
3. Kondisi tempat penjualan sepatu 4. Kecepatan waktu penyelesaian pesanan 12. Variasi model sepatu 14. Harga	16. Kemudahan bertransaksi 17. Kualitas <i>design</i> sepatu

#### 4.4 Kanvas Strategi Baru

Kanvas strategi baru bertujuan untuk mengetahui tingkat investasi/usaha yang akan dilakukan oleh PT. X di masa yang akan datang terhadap faktor-faktor kompetitif. Kanvas strategi baru PT. X berdasarkan hasil penerapan *Blue Ocean Strategy* dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Kanvas Strategi Baru PT. X

#### 4.5 Analisis Berdasarkan Tiga Ciri Strategi Yang Baik

Pada sub bab ini akan dijelaskan bahwa strategi yang diusulkan sudah memenuhi kriteria tiga ciri strategi yang baik menurut *Blue Ocean Strategy*, yaitu: fokus, divergensi (gerak menjauh), dan moto yang memikat. Berikut adalah penjelasan dari analisis berdasarkan tiga ciri strategi yang baik:

1. Fokus

Berdasarkan langkah-langkah yang telah dilakukan dalam pembentukan *Blue Ocean Strategy*, hasilnya yaitu menciptakan kurva nilai yang unik pada kanvas strategi baru untuk membuka ruang pasar baru. Sebagaimana ditunjukkan pada kanvas strategi baru, PT. X tidak mengeluarkan usaha yang tinggi pada setiap faktor kompetitif, melainkan fokus kepada faktor-faktor yang akan diciptakan yaitu kemudahan bertransaksi dan kualitas *design* sepatu.

2. Divergensi (gerak menjauh)

Strategi sudah memiliki ciri divergensi jika strategi suatu perusahaan tidak dibentuk secara reaktif dalam mengikuti irama kompetisi, maka strategi tersebut akan kehilangan keunikannya. Strategi baru PT. X memiliki ciri divergensi yaitu dengan menerapkan kerangka kerja empat langkah yaitu menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan. PT. X akan mengurangi faktor kompetitif yang dianggap tidak luar biasa dan menghapuskan faktor kompetitif yang dianggap tidak bernilai lagi seperti garansi dan pemenuhan percepatan penyelesaian sepatu. Selain itu, PT. X akan meningkatkan faktor-faktor kompetitif yang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dalam menciptakan faktor kompetitif baru yaitu kemudahan bertransaksi dan peningkatan kualitas *design* sepatu. Dengan demikian PT. X membedakan profil perusahaannya dari profil umum industri di Pasar Cibaduyut.

3. Moto yang memikat

Moto yang memikat mengacu kepada faktor-faktor kompetitif yang akan diciptakan yaitu kemudahan bertransaksi dan peningkatan kualitas *design* sepatu. Moto yang memikat yang akan dimunculkan oleh PT. X yaitu bertema kemudahan mendapatkan sepatu yang istimewa bagi pembeli. Arti yang terkandung dalam moto tersebut yaitu PT. X adalah tempat dimana konsumen dengan mudah mendapatkan sepatu yang istimewa. Dengan didukung oleh berbagai fasilitas transaksi dan komunikasi yang

disediakan oleh PT. X sehingga konsumen merasa dimudahkan dalam proses transaksi dengan PT. X.

#### **4.6 Identifikasi Adanya Indikasi *Red Ocean* Pada Usulan Strategi PT. X**

Kanvas strategi baru PT. X menunjukkan bahwa PT. X tidak ada kecenderungan untuk memenangi kompetisi. Hal tersebut ditunjukkan dengan tidak terdapat kurva nilai yang berada pada satu titik dengan kurva nilai pesaing. Artinya, PT. X tidak lagi bersaing untuk unggul dari para pesaingnya dengan tidak lagi bermain pada faktor-faktor kompetitif yang sama dengan para pesaing.

#### **4.7 Identifikasi Adanya Penawaran Berlebihan Tanpa Hasil yang Memadai**

PT. X tidak memberikan investasi/usaha yang tinggi pada setiap faktor kompetitif, melainkan menerapkan kerangka kerja empat langkah dalam menentukan faktor apa saja yang harus dihapuskan-dikurangi-ditingkatkan-diciptakann sehingga tercipta suatu strategi yang memiliki inovasi nilai. Hal tersebut dapat dilihat pada kanvas strategi baru dimana investasi/usaha PT. X tidak berada pada titik tertinggi untuk setiap faktornya.

#### **4.8 Identifikasi Terhadap Ciri Strategi yang Koheren**

Faktor-faktor yang dipetakan dalam kanvas strategi baru merupakan faktor-faktor kompetitif hasil kerangka kerja empat langkah, sehingga hanya faktor-faktor yang dipetakan merupakan faktor kompetitif yang saling mendukung. Sedangkan faktor-faktor kompetitif yang tidak memiliki hubungan seperti garansi dan pemenuhan percepatan pesanan. Usulan strategi PT. X dapat dikatakan strategi yang koheren karena kurva nilai pada kanvas strategi baru menunjukkan fakto-faktor kompetitif saling mendukung satu dengan yang lain dengan menuju pada tujuan yaitu kemudahan bertransaksi dan peningkatan kualitas *design* sepatu.

#### **4.9 Identifikasi Adanya Kontradiksi Strategi**

Usulan strategi yang akan diciptakan yaitu kemudahan bertransaksi dan peningkatan kualitas *design* sepatu. Strategi PT. X akan memfokuskan untuk menciptakan kemudahan bertransaksi dan peningkatan kualitas *design* sepatu, tetapi tidak mengabaikan faktor-faktor pendukung lainnya seperti kelengkapan peralatan, kemampuan untuk mengikuti perkembangan model sepatu, keahlian karyawan bagian produksi dan lain-lain. Sehingga, faktor kompetitif yang akan diciptakan mendapat dukungan dari faktor-faktor lain.

#### **4.10 Identifikasi Adanya Kemudahan Konsumen Untuk Memahami dan Menghargai Faktor-faktor Kompetitif**

Faktor-faktor kompetitif pada kanvas strategi PT. X dibangun berdasarkan perspektif luar-ke-dalam yang didorong oleh sisi permintaan sehingga konsumen dapat memahami dan menghargai faktor-faktor kompetitif tersebut. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya proses pengambilan persepsi konsumen dan non konsumen pada kuisisioner eksternal. Sehingga, strategi yang diciptakan secara tidak langsung di bangun berdasarkan keinginan konsumen.

## **5. ANALISIS**

### **5.1 Faktor-Faktor yang Harus Dihapuskan**

Berikut adalah analisis berdasarkan faktor-faktor yang harus dihapuskan oleh PT. X:

#### **1. Garansi**

Garansi tidak lagi menjadi faktor yang dijadikan pertimbangan konsumen dalam memilih produk sepatu. Sehingga, faktor garansi ini tidak lagi berpengaruh kepada kuantitas penjualan sepatu PT. X. Konsumen lebih mempertimbangkan kualitas sepatu yang bagus daripada mempertimbangkan faktor garansi. Bukti dari garansi

tidak lagi menjadi faktor penentu pada usaha sepatu ini dapat dilihat dari merk-merk ternama yang tidak menerapkan sistem garansi tetapi produk merek tetap menjadi pilihan konsumen. PT. X harus meyakinkan bahwa setiap produk yang dijual merupakan produk berkualitas, sehingga konsumen merasa aman walaupun tanpa garansi.

2. Pemenuhan permintaan percepatan pesanan  
Faktor pemenuhan percepatan pesanan merupakan faktor yang tidak menguntungkan bagi PT. X. Hal tersebut karena jika PT. X menerima percepatan pesanan tentu akan berpengaruh kepada biaya produksi seperti biaya pekerja yang harus bekerja *overtime* untuk mempercepat waktu penyelesaian. PT. X sebaiknya menyelesaikan pesanan sepatu sesuai perjanjian awal antara konsumen dengan PT. X dan tidak perlu lagi menerima percepatan waktu.

## 5.2 Faktor-Faktor yang Harus Dikurangi

Berikut adalah analisis berdasarkan faktor-faktor yang harus dikurangi oleh PT. X:

1. Kondisi tempat penjualan sepatu  
Faktor kondisi tempat penjualan sepatu merupakan faktor yang penting dalam bisnis ini. Tetapi, faktor tersebut tidak berpengaruh besar pada kuantitas penjualan perusahaan. Dengan kondisi tempat yang dimiliki PT. X sudah cukup baik dengan berbagai fasilitasnya. PT. X harus memfokuskan pada faktor yang akan diciptakan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak terlalu berpengaruh kepada pendapatan. Sehingga, akan terjadi pertukaran biaya dan nilai secara simultan.
2. Kecepatan waktu penyelesain pesanan  
Faktor kecepatan waktu penyelesaian pesanan menjadi ajang persaingan karena konsumen menginginkan pemesanan selesai sesuai dengan waktu yang telah disepakati. Tetapi pada kenyataannya, dalam industri ini masih banyak pemesanan yang tidak tepat waktu karena berbagai kendala-kendala pada pelaksanaannya. Untuk menghindari keterlambatan waktu penyelesaian karena hal-hal yang tidak terduga maka PT. X memberikan estimasi waktu pengerjaan lebih lama antara 1-2 hari dari kemampuan waktu pengerjaan sebenarnya. Contohnya, jika PT. X mampu menyelesaikan pesanan sepatu selama 6-7 hari, maka perjanjian yang diberikan kepada konsumen yaitu antara 8-9 hari. Sehingga konsumen pun dapat merasa puas karena pesannya dapat diselesaikan lebih cepat dari perjanjian.
3. Harga  
Faktor harga merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan dalam memilih produk sepatu. Karena menjual produk yang sama dengan para pesaing PT. X tidak bisa bebas dengan leluasa, sehingga keuntungan yang didapatkan bergantung kepada perubahan harga yang ditetapkan oleh para pesaing. Tetapi, dengan menciptakan produk yang berbeda dengan para pesaing dan memiliki pasar sendiri maka PT. X tidak akan lagi bergantung pada pesaing dalam menentukan harga. Dengan meningkatkan kualitas *design* sepatu konsumen pun akan menerima harga yang dipasang oleh PT. X karena sesuai dengan kualitas sepatu yang dibeli.

## 5.3 Faktor-Faktor yang Harus Ditingkatkan

Berikut adalah analisis berdasarkan faktor-faktor yang harus ditingkatkan oleh PT. X:

1. Kelengkapan peralatan di bagian produksi sepatu  
Faktor kelengkapan peralatan dibagian produksi merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung faktor yang akan diciptakan yaitu peningkatan kualitas sepatu. PT. X harus menyiapkan berbagai peralatan untuk membuat berbagai model sepatu, karena semakin lengkap maka semakin banyak pula model sepatu yang dibuat dan semakin banyak model maka kemungkinan memperoleh konsumen akan

- semakin tinggi.
2. Kualitas material sepatu yang digunakan  
Dalam upaya menciptakan peningkatan kualitas *design* sepatu maka PT. X juga harus selalu memperhatikan kualitas material yang digunakan. Dengan *design* yang baru dan kualitas material yang bagus maka PT. X akan meninggalkan para pesaingnya yang mayoritasnya menjual produk yang sama persis satu sama lain.
  3. Penyelesaian pembuatan sepatu sesuai spesifikasi yang diinginkan  
Faktor ini sangat penting karena berhubungan langsung dengan kepuasan konsumen. PT. X harus selalu menjaga kualitas pada setiap sepatu yang dibuat untuk konsumen. Jika dalam proses pembuatan sepatu ini PT. X mengalami kendala yang menyebabkan masalah dalam menyelesaikan sesuai spesifikasi maka PT. X harus selalu memberikan laporan dan berkonsultasi dengan konsumen agar konsumen tau dan setuju terhadap perubahan apapun.
  4. Kecepatan pelayanan terhadap keluhan konsumen  
Dalam upaya meningkatkan kualitas perusahaan maka PT. X harus selalu mendengarkan setiap keluhan konsumen. Dengan demikian PT. X akan selalu mengetahui kekurangan dari usahanya dan mendapat masukan yang berguna untuk memperbaiki kualitas usahanya. Untuk mendukung hal tersebut PT. X harus menyediakan sarana yang memudahkan konsumen dalam menyampaikan keluhannya.
  5. Keahlian karyawan bagian produksi  
Faktor ini merupakan faktor yang sangat mendukung dalam menciptakan sepatu yang berkualitas baik. PT. X harus memastikan bahwa karyawan yang ada dibagian produksi benar-benar mampu membuat sepatu yang mempunyai *design* baru yang akan diciptakan. Untuk meningkatkan keahlian karyawan PT. X tidak perlu mengganti dengan karyawan baru yang lebih mahal, dengan cara melakukan pelatihan terhadap karyawan lama maka PT. X dapat menghemat biaya.
  6. Karyawan yang ramah terhadap konsumen  
Dalam mendongkrak kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan PT. X, maka karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen harus memiliki pengetahuan dalam melayani konsumen dengan baik. Salah satu metode yang dapat diterapkan yaitu dengan cara memberikan aturan kepada karyawan mengenai standar pelayanan, misalnya dengan menerapkan aturan 2S yaitu Senyum dan Sapa kepada konsumen. Namun pelayanan yang diberikan oleh karyawan harus tulus diberikan, sehingga tidak ada kesan seperti robot pada karyawan.
  7. Tingkat bonafiditas perusahaan  
Bonafiditas perusahaan erat kaitannya dengan *image* perusahaan di mata masyarakat luas. Pandangan masyarakat terhadap penjual sepatu di cibaduyut yaitu menjual produk-produk kualitas KW atau tiruan. Hal tersebut harus di rubah jika Aldymore ingin keluar dari persaingan Pasar Cibaduyut. Dengan memproduksi sepatu yang original hasil karya PT. X sendiri akan merubah pandangan masyarakat terhadap PT. X.
  8. Aman dari segala kecurangan (finansial & operasional)  
Perusahaan yang jujur kepada konsumen akan meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan tersebut. PT. X harus menciptakan kondisi tersebut dengan melakukan proses bisnis yang jujur. Setiap harga yang ditetapkan harus sesuai dengan kualitas produk yang dijualnya. Setiap pesanan yang dipesan oleh konsumen harus dikerjakan sesuai kesepakatan dan tidak boleh ada kecurangan dalam proses pengerjaannya.
  9. Variasi model sepatu yang ditawarkan kepada konsumen  
Semakin banyak variasi model sepatu yang ditawarkan oleh Aldymore maka semakin

banyak juga PT. X akan menangkap konsumen. Dengan banyaknya variasi yang ditawarkan PT. X dapat menjangkau berbagai macam jenis konsumen dan tentunya akan mendobrak penjualan produknya.

10. Promosi

Promosi merupakan faktor yang sangat berpengaruh kepada penjualan PT. X. Dengan melakukan promosi maka produk yang dijual oleh PT. X dapat dilihat dan diketahui oleh calon konsumen. Salah satu kelemahan PT. X yaitu faktor promosi sehingga konsumen tidak mengetahui keunggulan yang ditawarkan PT. X. Promosi tidak hanya bisa dilakukan dengan biaya yang besar, namun dengan biaya rendah pun promosi masih bisa dilakukan. Dengan banyaknya fasilitas media sosial dan fasilitas internet seperti *website* promosi bisa dilakukan dengan biaya yang tidak mahal. PT. X juga bisa melakukan promosi dengan mengikuti pameran-pameran yang akan menambah pengetahuan masyarakat terhadap PT. X.

#### 5.4 Faktor-Faktor yang Harus Diciptakan

Berikut adalah analisis berdasarkan faktor-faktor yang harus diciptakan oleh PT. X:

1. Kemudahan bertransaksi

Kemudahan bertransaksi yang dimaksud adalah transaksi jual beli antara konsumen dengan PT. X dan transaksi informasi antara konsumen dengan PT. X. Faktor kemudahan bertransaksi ini akan memudahkan konsumen dalam proses jual-beli dan memudahkan konsumen untuk mengakses informasi dari PT. X. Menciptakan kemudahan bertransaksi, misalnya dengan cara menciptakan sistem COD (*Cash On Delivery*) yaitu sistem jual beli dimana penjual akan mendatangi langsung pembeli dengan tempat dan harga produk yang telah disepakati. Dalam sistem COD konsumen memiliki keleluasaan untuk memeriksa produk sebelum menyatakan *deal* tanpa harus datang ke toko. Untuk mendukung sistem COD tersebut maka PT. X harus menciptakan kemudahan transaksi informasi, misalnya dengan cara masuk pada pasar *Onlineshop* seperti menggunakan media sosial (Line, Whatsapp, BBM, Instagram, dll) ataupun membuat *Website* yang memuat seluruh informasi tentang PT.X seperti produk-produk yang dijual, informasi *discount*, dan lain-lain. Sehingga, konsumen dapat dengan mudah mengakses informasi tentang PT. X tanpa harus datang ke toko.

2. Kualitas *Design* sepatu

Kualitas *design* sepatu yang dimaksud diartikan dengan menciptakan sepatu dengan *design original* hasil karya asli dari PT. X. Hal tersebut untuk menciptakan kesan eksklusif pada konsumen pada saat menggunakan produk PT. X dan produk yang dihasilkan terkesan mewah (tidak pasaran) menurut konsumen. Peningkatan kualitas *design* bisa dilakukan dengan cara menambah utilitas bagi pembeli yaitu dengan cara membuat sepatu yang memiliki fungsi ganda bagi konsumen. Sehingga hal tersebut akan menarik minat konsumen karena hanya dengan membeli satu sepatu konsumen mendapatkan dua fungsi yang berbeda. Sepatu yang akan diciptakan yaitu sepatu futsal yang bisa juga digunakan untuk sepatu bola di lapangan besar. Jadi, ketika konsumen membeli produk ini maka mereka tidak lagi membeli dua sepatu yang berbeda untuk bermain futsal dan bermain bola besar. Berikut adalah gambar produk yang akan diproduksi oleh Aldymore untuk memberikan inovasi baru.



**Gambar 4. Inovasi Produk PT. X**

## 6. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan di PT. X yaitu sebagai berikut:

1. Dalam upaya menciptakan *Blue Ocean* sehingga PT. X dapat keluar dari persaingan dan membuat persaingan bagi para kompetitor tidak lagi relevan maka PT. X akan menerapkan hasil skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan yaitu:
  - Menghapuskan faktor pemenuhan permintaan percepatan pesanan sepatu dan garansi.
  - Mengurangi faktor kondisi tempat penjualan sepatu, kecepatan waktu penyelesaian pesanan, dan harga.
  - Meningkatkan faktor kelengkapan peralatan dibagian produksi sepatu, kualitas material sepatu yang digunakan, penyelesaian pesanan sesuai spesifikasi yang diinginkan, kecepatan pelayanan terhadap keluhan konsumen, tingkat bonafiditas perusahaan, aman dari segala kecurangan, variasi model sepatu, dan promosi.
  - Menciptakan faktor kemudahan bertransaksi dan kualitas *design* sepatu.
2. Strategi bisnis PT. X dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* telah memenuhi 3 ciri strategi yang baik, yaitu:
  - Fokus pada kemudahan bertransaksi dan peningkatan kualitas *design* sepatu, sehingga fokus tersebut tidak sama dengan fokus pesaing.
  - PT. X menjauh dari persaingan dengan menerapkan kerangka kerja empat langkah sehingga mendapatkan faktor-faktor yang harus dihapuskan-dikurangi-ditingkatkan-diciptakan.
  - Moto PT. X dalam strategi barunya yaitu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memudahkan bertransaksi dan mendapatkan kepuasan dari kualitas sepatu.
3. PT. X tidak lagi berada pada posisi *Red Ocean*, hal tersebut dapat dilihat pada kanvas strategi baru yang memunjukkan Aldymore tidak lagi berada pada titik yang sama dengan para pesaing terhadap faktor kompetitif

## REFERENSI

Kim Chan, W and Maugborne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy* Alih Bahasa Wahono. Serambi. Jakarta.