

**PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* (BOS)
DALAM USAHA MEMASUKI PASAR
INTERNASIONAL**

(STUDI PADA UMKM PRICILLA JILBAB BOLAK BALIK)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**SARAH MELINDA ARIFIN
NIM. 145030301111024**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
MINAT KHUSUS BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2018**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam Usaha
Memasuki Pasar Internasional (Studi pada UMKM Pricilla
Jilbab Bolak Balik)

Disusun oleh : Sarah Melinda Arifin

NIM : 145030301111024

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Bisnis Internasional

Malang, 14 Mei 2018

Komisi Pembimbing
Ketua



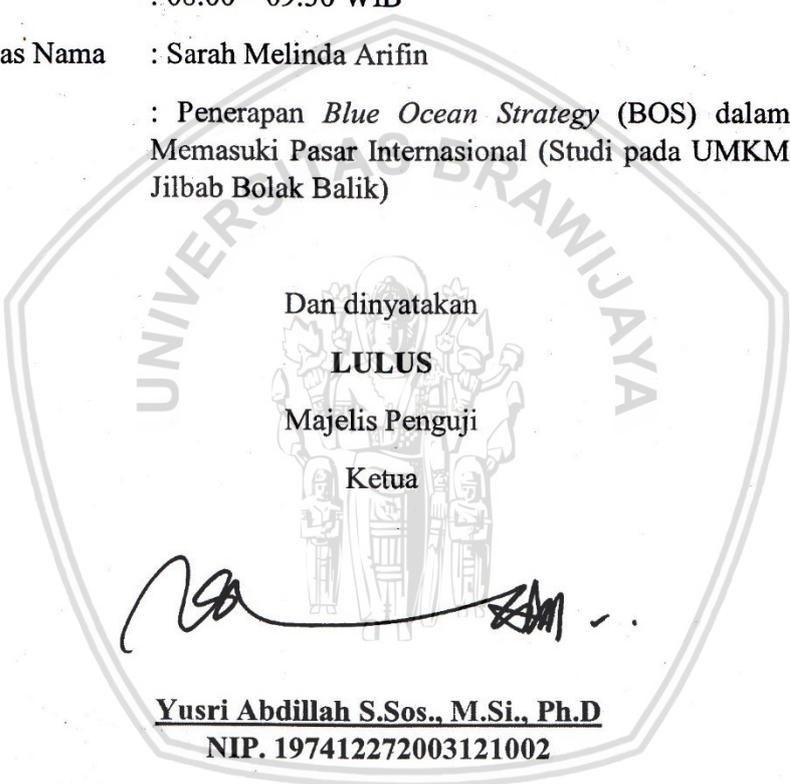
Yusri Abdillah S.Sos., M.Si., Ph.D
NIP. 197412272003121002



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 28 Mei 2018
Jam : 08.00 – 09.30 WIB
Skripsi Atas Nama : Sarah Melinda Arifin
Judul : Penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam Upaya Memasuki Pasar Internasional (Studi pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik)



Dan dinyatakan

LULUS

Majelis Penguji

Ketua

Yusri Abdillah S.Sos., M.Si., Ph.D
NIP. 197412272003121002

Anggota

Anggota

Ari Darmawan, Dr., S.AB, M.AB
NIP. 2012018009141001

Brillyanes Sanawiri, S.AB, MBA
NIP. 2012018312281001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam Usaha Memasuki Pasar Internasional (Studi pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik)”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 14 Mei 2018

Yang membuat pernyataan



Sarah Melinda Arifin
NIM. 145030301111024



RINGKASAN

Sarah Melinda Arifin, 2018, **Penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam Usaha Memasuki Pasar Internasional (Studi pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik)** Yusri Abdillah S.Sos., M.Si., Ph.D 139 hal + xvii

Pricilla Jilbab Bolak Balik merupakan UMKM yang bergerak di bidang *fashion* busana muslim. Berdiri pada tahun 2014 di Malang, Pricilla berfokus pada penciptaan produk yang inovatif dan multifungsi. Seiring berjalannya waktu, perusahaan ini telah mampu mencapai pasar internasional melalui agennya. Penetapan visi Pricilla adalah dengan menjunjung tinggi nilai sosial baik dalam internal maupun eksternal perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui lingkungan eksternal dan internal pada Pricilla Jilbab Bolak Balik, (2) Mengetahui analisis bisnis *blue ocean strategy* dalam menciptakan inovasi produk pada Pricilla Jilbab Bolak Balik, (3) Mengetahui penerapan *blue ocean strategy* pada Pricilla Jilbab Bolak Balik dalam menciptakan dan memperluas pasar internasional, (4) Mengetahui keberlanjutan penerapan *blue ocean strategy* di Pricilla Jilbab Bolak Balik.

Hasil penelitian ini memberikan fakta bahwa Pricilla merupakan perusahaan yang mengutamakan nilai sosial dalam perekrutan pekerja, dan menggunakan nilai sosial dalam penjualan produk. Fakta selanjutnya adalah Matriks Grand Strategi dan Kanvas Strategi Pricilla menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mulai memperluas pasar dan memberikan variasi produk, namun hal tersebut belum sepenuhnya dilaksanakan karena diperlukan penguatan pada satu segmen pasar terlebih dahulu.

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah formulasi *blue ocean* yang diterapkan Pricilla berfokus pada *research and development* perusahaan dalam menciptakan inovasi nilai. *Research and development* Pricilla menjadi kunci kesuksesan dalam memperbarui strategi *blue ocean*-nya melalui divergensi produk. Selain itu, perusahaan masih seringkali terjebak dalam *red ocean* saat berusaha mengalahkan pesaing.

Kata kunci : Strategi, Samudra Biru, Pengembangan UMKM, Pasar Internasional

SUMMARY

Sarah Melinda Arifin, 2018, **The Implementation of Blue Ocean Strategy (BOS) for Entering International Market (A Case Study on SME: Pricilla Jilbab Bolak Balik)** Yusri Abdillah S.Sos., M.Si., Ph.D 139 pages + xvii

Pricilla Jilbab Bolak Balik is a SME (Small and Medium-sized Enterprise) in the field of Muslim fashion. Established in 2014 in Malang, Pricilla take focus on create an innovative and multifunction products. As time goes by, this company has been able to reach international markets through its agent. Pricilla's vision is to uphold the social value both internally and externally.

The aims of this study are (1) Knowing the external and internal environment of Pricilla Jilbab Bolak Balik (2) To analyze blue ocean strategy of Pricilla Jilbab Bolak Balik in creating product's innovation (3) Knowing the application of blue ocean strategy of Pricilla Jilbab bolak balik in creating and expanding international market, (4) Knowing the implementation's sustainability of blue ocean strategy in Pricilla Jilbab Bolak Balik.

The results of this study provide the fact that Pricilla is a company that provides social value in the workers's recruitment, and use the social value in its sales of product. The next fact is Grand Strategy Matrix and Pricilla's Canvas Strategy shows the company's ability to start expanding markets and delivering product variations, but it has not been fully implemented because the company needs to strengthening in one market segment first.

The conclusion obtained in this research is Pricilla's formulation of blue ocean take focus on company's Research and Development in creating value innovation. Pricilla's Research and Development is the key to success in reform its blue ocean strategy through divergence of products. In addition, companies are still often trapped in red ocean when trying to beat competitors.

Keywords : Strategy, Blue Ocean, SME Development, International Market



**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU
UNTUK KELUARGA BESARKU YANG TERSAYANG
SERTA SEMUA TEMANKU TERCINTA**



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yesus Kristus yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) dalam Usaha Memasuki Pasar Internasional (Studi pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik)”. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Dr. Mohammad Al Musadieq, MBA. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Yusri Abdillah S.Sos., M.Si., Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing dengan sabar, memberi semangat dan dorongan sehingga terselesaikannya skripsi ini.

5. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu beserta pelajaran berharga bagi peneliti.
6. Para narasumber yang telah bersedia dalam memberikan informasi kepada penulis sebagai bahan penyusunan skripsi dan bersedia memberikan waktunya untuk melakukan observasi bersama penulis.
7. Kedua orangtua serta seluruh keluarga besar, Papa dan Mama, Kakek dan Nenek, serta kakak dan adik dari peneliti yang telah tulus memberikan dukungan moral maupun materiil, semangat, dan yang terpenting adalah doa untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Rekan peneliti, Yanuar R. Ikhsan, Annisa Indah, Imella Yusdike, Khansa S. Salsabila, Geraldo Gunawan, Aprilia Prasajo, Salsabil Achmad, Ahmad Firman Hakim, Tommy Yuwono, Dinda Ikhsan yang turut memberi semangat, membantu serta menemani selama proses pengerjaan skripsi.
9. Seluruh teman sekaligus saudara yakni Bisnis Internasional 2014. Terimakasih banyak atas kebersamaan dan momen-momen selama ini yang akan dikenang beserta bantuan maupun dukungan yang di berikan dari awal perkuliahan sampai akhir perkuliahan sehingga sampai pada akhir perjuangan yakni terselesaikannya skripsi ini.
10. Serta semua pihak yang terlibat yang tidak bisa disebutkan satu persatu disini, terimakasih telah memberikan motivasi dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.

Sebagai manusia biasa, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, sebagai proses pembelajaran yang terus menerus, maka penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan

Malang, 14 Mei 2018

Penulis



DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	i
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	ii
RINGKASAN	iv
SUMMARY.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR GRAFIK	16
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
A. Tinjauan Empiris.....	11
B. Tinjauan Teoritis	19
1. Manajemen Strategi	19
a. Definisi Manajemen Strategi.....	19
b. Manfaat Manajemen Strategi	22
c. Proses Manajemen Strategi	23
2. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	24
3. Pemasaran Internasional	27
a. Definisi Pemasaran Internasional.....	28

b.	Latar Belakang Pemasaran Internasional	30
4.	Analisis Lingkungan Perusahaan	33
a.	Faktor Strategis Internal (IFAS)	34
b.	Faktor Strategis Eksternal (EFAS)	35
c.	Ringkasan Analisis Faktor Strategis (SFAS)	35
d.	Pembuatan Matriks SWOT	36
e.	Pembuatan <i>Matrix Grand Strategy</i>	36
5.	<i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS)	37
a.	Definisi <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS)	37
b.	Alat dan Kerangka Kerja	39
c.	Perumusan Strategi <i>Blue Ocean</i>	42
d.	Eksekusi Strategi <i>Blue Ocean</i>	45
BAB III METODE PENELITIAN		48
A.	Jenis Penelitian	48
B.	Fokus Penelitian	48
C.	Lokasi Penelitian	49
D.	Sumber Data	50
E.	Teknik Pengumpulan Data	51
F.	Analisis Data	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		55
A.	Sejarah Pricilla	55
B.	Visi dan Misi Pricilla	57
1.	Visi	57
2.	Misi	57
C.	Motto dan Logo Pricilla	57
1.	Motto	57
2.	Logo	57
D.	Manajemen dan Organisasi	58
E.	Produk yang dimiliki oleh Pricilla	58
F.	Gambaran Umum Informan	60

G.	Penyajian Hasil Wawancara.....	61
1.	Analisis Internal dan Eksternal Pricilla	62
2.	Alat dan Kerangka Kerja Analitis.....	64
a.	Kanvas Strategi Pricilla.....	64
b.	Kerangka Kerja Empat Langkah	64
c.	Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (HKTC).....	65
d.	Tiga Ciri Strategi yang Baik	65
e.	Membaca Kurva Nilai	66
3.	Formulasi <i>Blue Ocean Strategy</i> Pricilla.....	66
a.	Rekonstruksi Batasan Pasar	67
b.	Fokus pada Gambaran Besar Bukan pada Angka	70
c.	Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada	71
d.	Menjalankan Rangkaian Strategi Secara Benar	71
4.	Eksekusi <i>Blue Ocean Strategy</i> Pricilla	72
5.	Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i> dalam Memasuki Pasar Internasional 73	
H.	Pembahasan.....	73
1.	Analisis Internal dan Eksternal Pricilla	74
a.	Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS)	75
b.	Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS).....	80
c.	SFAS (<i>Strategic Factors Analysis Summary</i>)	85
d.	Matriks SWOT	86
e.	<i>Matrix Grand Strategy</i> Pricilla.....	87
2.	Alat dan Kerangka Kerja Analitis.....	89
a.	Kanvas Strategi Pricilla.....	90
b.	Kerangka Kerja Empat Langkah	95
c.	Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	98
d.	Tiga Ciri Strategi yang Baik	99
e.	Membaca Kurva Nilai	100
3.	Formulasi <i>Blue Ocean Strategy</i> Pricilla.....	103
a.	Rekonstruksi Batasan Pasar	103

b.	Fokus pada Gambaran Besar Bukan pada Angka	111
c.	Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada	112
d.	Menjalankan Rangkaian Strategi Secara Benar	115
4.	Eksekusi <i>Blue Ocean Strategy</i> Pricilla: antara Realita dan Teori.....	119
a.	Mengatasi Hambatan-Hambatan Utama Organisasi	119
b.	Memadukan Eksekusi ke dalam Strategi	122
c.	Menyelaraskan Proposisi Nilai, Laba, dan Khalayak	124
d.	Memperbarui <i>Blue Ocean</i>	126
5.	<i>Blue Ocean Strategy</i> dalam Konteks Pasar Internasional.....	128
I.	Implikasi Teoritis	131
BAB V PENUTUP		134
A.	Kesimpulan	134
B.	Saran.....	135
DAFTAR PUSTAKA		137
LAMPIRAN		143



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS) Pricilla..... 75
 Tabel 4.2 Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS) Pricilla 80
 Tabel 4.3 SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*) Pricilla 85
 Tabel 4.4 Matriks SWOT Pricilla 86
 Tabel 4.5 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan Pricilla 98
 Tabel 4.6 Skema HKTC Baru Pricilla 101



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Logo Pricilla	57
Gambar 4.2 Kerangka Kerja Empat Langkah Pricilla	97
Gambar 4.3 Rantai Pembeli pada Pricilla	108
Gambar 4.4 Bangun Model Pembahasan Tingkatan Konsumen Pricilla	115



DAFTAR GRAFIK

Grafik 2.1 <i>Matrix Grand Strategy</i>	37
Grafik 2.2 Kanvas strategi	40
Grafik 4.1 Struktur Organisasi Pricilla.....	58
Grafik 4.2 <i>Matrix Grand Strategy</i> Pricilla	88
Grafik 4.3 Kanvas Strategi Pricilla	



CURRICULUM VITAE



SARAH MELINDA ARIFIN



Danau Rawa Pening H8-H9
RT5/RW15 Kel. Madyopuro, Kec. Kedungkandang
65139
081333320396

Malang, May 6th 1996



sarahmelinda7@gmail.com

FORMAL EDUCATION BACKGROUND

- 2003 - 2008 Elementary School
Cor Jesu Malang
- 2008 - 2011 Junior High School
Kolese Santo Yusup I Malang
- 2011 - 2014 Senior High School
Kolese Santo Yusup Malang
- 2014 - present Brawijaya University Malang
International Business
Faculty of Administrative Science

ORGANIZATIONAL & COMMITTEE EXPERIENCE

- 2015 - 2017 Staff of Communication Division
Entrepreneurship and Innovation Laboratory
- 2016 Staff of Public Relation Division
Brawijaya Startup Action 2.0
- 2016 Secretary
Welcoming Party International Business 2015

VOLUNTEERING

- 2016 - present Staff of Creative Campaign Division
Earth Hour Malang

SKILLS

- English
- Drawing, Typography, Coloring, Handicraft
- Corel Draw, PPT, Excel, Word

HOBBIES

- Getting lost in a good book
- Capturing the moments
- Drawing
- Feeling the music



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia sebagai negara yang sedang membangun perekonomian membutuhkan upaya penciptaan usaha skala kecil dan menengah dalam pengembangan perekonomiannya. Namun, terdapat beberapa hal yang secara global timbul menjadi tantangan bagi perekonomian negara-negara di dunia, termasuk Indonesia. Menurut Imam (2016), permintaan barang dan volume perdagangan dunia masih tetap lemah seiring melambatnya perekonomian China, demikian juga *Trumponomic* yang belum jelas arahnya, serta harga komoditas yang masih lemah diprediksi membuat pertumbuhan ekonomi negara di dunia cenderung stagnan. Kondisi demikian mendorong Indonesia harus mampu meningkatkan ekonomi lokal dengan adanya pertumbuhan dan pemerataan. Di tengah perlambatan ekonomi dunia tersebut, UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) menjadi salah satu aspek penting yang tampil sebagai penyelamat perekonomian negara sehingga peran dan kontribusinya harus makin ditingkatkan.

Berdasarkan Undang-Undang nomor 20 tahun 2008 tentang UMKM (dikutip dari Marta, 2016) yang tergolong UMKM adalah usaha dengan kekayaan bersih maksimal Rp. 10 miliar di luar tanah dan bangunan atau memiliki omzet maksimal Rp. 50 miliar per tahun. Berdasarkan data terakhir dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, jumlah UMKM di seluruh Indonesia kian meningkat dari tahun ke tahun. Hal tersebut selain

berpengaruh positif terhadap pendapatan negara, juga mempengaruhi ketersediaan lapangan kerja di tanah air. Disitulah keberadaan penting UMKM bagi negara yang dapat menggerakkan ekonomi masyarakat sekitar, serta peran nyatanya dalam membantu pemerintah untuk mengatasi pengangguran dan menyediakan lapangan pekerjaan.

Fenomena yang terjadi adalah makin banyaknya jumlah UMKM yang bermunculan di tanah air, namun hanya sedikit yang berdaya saing. Menurut data Kementerian Keuangan Republik Indonesia (dikutip dari Sudaryanto, 2012), perkembangan UMKM di Indonesia masih dihadapkan pada berbagai persoalan sehingga menyebabkan lemahnya daya saing. Salah satu persoalan tersebut adalah dibutuhkannya strategi yang tepat untuk diterapkan pelaku usaha demi meningkatkan daya saing. Menurut Sandiaga Uno (dikutip oleh Gumelar, 2017), menjamurnya UMKM disebabkan karena banyak angkatan kerja yang tidak mampu diserap pasar tenaga kerja formal. Hal tersebut mengakibatkan pelaku UMKM membuka usaha untuk hanya sekedar mendapatkan penghasilan. Padahal penerapan strategi yang tepat dapat membuat perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih maksimal.

Penerapan manajemen strategi pada perusahaan harus mampu menjawab dua pertanyaan sederhana yaitu kemana perusahaan akan menuju, dan bagaimana perusahaan dapat sampai kesana (Luthans dan Doh, 2014:5). Hal tersebut membuat tujuan perusahaan dapat teridentifikasi dengan jelas dan para pelaku usahanya mengerti apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dapat

dikatakan bahwa penerapan strategi yang matang dengan analisis dari segala aspek menjadi syarat yang harus dipenuhi perusahaan demi keberlangsungan bisnisnya.

Jumlah UMKM yang makin menjamur dapat menimbulkan kondisi persaingan antar usaha/industri yang makin ketat pula. Munculnya persaingan dalam dunia usaha menjadi hal yang tidak bisa dihindari. Adanya persaingan membuat pelaku usaha dihadapkan pada berbagai peluang sekaligus ancaman, yang bisa datang dari dalam maupun luar perusahaan. Hal tersebut sangat berpengaruh pada kelangsungan hidup sebuah usaha. Karena itu, tiap wirausaha dituntut untuk selalu mengetahui dan memahami perubahan lingkungan bisnis yang ada di sekitar, serta apa yang terjadi di pasar dan perubahan kebutuhan atau keinginan konsumen. Dengan demikian, perusahaan mampu meminimalisir kelemahan dan memaksimalkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki sehingga memiliki daya saing yang tinggi dalam industri.

Perencanaan strategi yang tepat oleh perusahaan dapat menciptakan keunggulan dalam persaingan. Keunggulan dapat tercipta dengan kemampuan perusahaan untuk mengeksplorasi kekuatan perusahaan yang tidak dimiliki oleh pesaing. Kemampuan mengeksplorasi tersebut dapat menjadi ciri khas bagi perusahaan yang pada gilirannya dapat memberi nilai tertentu pada pelanggan. Perencanaan strategi yang baik dapat menjadi ujung tombak keberhasilan bagi perusahaan dalam persaingan bisnis. Sasaran strategi yang mengarah ke pencapaian pangsa pasar yang semakin luas membuat perusahaan berlomba-lomba menciptakan strategi yang mutakhir. Menurut Porter (1994:1) strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri,

arena fundamental tempat persaingan terjadi. Perebutan pangsa pasar yang seragam mengakibatkan perusahaan bersaing untuk memenangkan pangsa pasar. Oleh karena itu, strategi bersaing sangat diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu yang akan menguntungkan perusahaan. Tujuan tersebut dapat tercapai apabila perusahaan mampu memenangkan pasar dengan memberikan keunggulan dalam bersaing.

Kim dan Mauborgne (2016:xiii) menyatakan semakin ketatnya persaingan antar usaha di dalam suatu industri telah memicu munculnya berbagai strategi pemenangan pasar, yaitu strategi samudra merah (*red ocean strategy*) dan strategi samudra biru (*blue ocean strategy*). *Red ocean strategy* menggambarkan strategi bisnis yang menawarkan produk yang seragam di pasar dan usaha memperebutkan pasar yang sama dalam industri. Samudra merah menjadi realitas yang kini dihadapi oleh semakin banyak industri. Banyaknya perusahaan yang hingga kini masih terjebak pada strategi samudra merah ditandai oleh penyeragaman bisnis dan produk dalam industri yang sama, sehingga para pelaku usahanya memperebutkan kelompok pembeli yang sama untuk menjadi yang paling menonjol di dalam kelompok industri. Hal tersebut menciptakan terjadinya persaingan yang begitu ketat atau dapat digambarkan sebagai “persaingan yang berdarah-darah”.

Untuk dapat terus bertahan hidup, sebuah bisnis harus selalu bergerak memperbaiki strategi jika ditemukan kesalahan atau ketidakcocokan dalam praktiknya, agar pelanggan mendapatkan nilai dan kebutuhannya secara tepat, juga maksimal. Perusahaan lama-kelamaan akan jatuh apabila tidak dapat mengidentifikasi peluang dan terus bermain di “persaingan yang penuh darah”.

Maka dari itu, penting bagi para pelaku usaha untuk mampu terus berinovasi dan menawarkan nilai baru dengan mempertimbangkan usahanya terjun ke samudra biru, dimana persaingan menjadi tidak relevan karena kemampuan industri untuk menciptakan dan menangkap permintaan baru yang belum ada pesaingnya (Kim dan Mauborgne, 2016:20). Tanpa adanya inovasi dari para pelaku usaha, bisa dipastikan pelanggan akan cepat bosan dan bisnisnya pun akan tenggelam di tengah ramainya persaingan.

Globalisasi pun turut mempengaruhi perdagangan antar negara-negara di dunia. Dengan kemajuan dan kemudahan tiap individu untuk membuat situs web, bisnis apapun dapat memiliki etalase toko global. Perdagangan internasional menjadi bersifat bebas sehingga memungkinkan masyarakat dari seluruh dunia mendapatkan barang paling unggul baik dari segi kualitas maupun harga. Sisi positifnya, tentu hal ini dapat membantu meningkatkan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Sedangkan dampak negatifnya, dengan adanya persaingan pasar bebas yang semakin tidak mengenal batas, dapat membuat bidang-bidang usaha sejenis saling bersaing satu dengan lainnya untuk memenangkan pasar. Dengan kata lain, persaingan bisa dikatakan semakin ketat. Karena itu penerapan strategi yang mengutamakan inovasi nilai dan menghindari persaingan dilihat baik untuk diterapkan oleh wirausahawan dalam menciptakan keberhasilan bisnisnya.

Persaingan yang kian ketat tersebut menimbulkan keadaan dimana industri harus mampu menciptakan ruang pasar baru dan menjadikan persaingan tidak lagi relevan untuk dapat mensukseskan bisnisnya. Keadaan yang demikian disebut sebagai penerapan strategi samudra biru (*blue ocean strategy*). Diperlukan

kerangka kerja analitis untuk menciptakan strategi tersebut, sekaligus prinsip-prinsip untuk mengelola risiko dan ancaman secara efektif. Kerangka kerja tersebut dapat membantu wirausahawan menciptakan ruang pasar baru atau menciptakan keunikan yang tidak dimiliki oleh pesaing, hingga mencapai keberhasilan dalam bisnisnya. Pentingnya penerapan *blue ocean* adalah terciptanya strategi yang mampu diterapkan perusahaan untuk dapat terus berkembang, dan menjadikan persaingan tidak lagi relevan. Hal tersebut membuat perusahaan yang berhasil menerapkan *blue ocean strategy* menjadi unggul dalam industri sejenis dengan cara menjauhi persaingan. Strategi inilah yang dibutuhkan usaha-usaha lokal untuk dapat terus berjalan dan turut membantu perkembangan perekonomian Indonesia.

Di tengah menjamurnya kemunculan UMKM, Pricilla Jilbab Bolak Balik muncul sebagai salah satu usaha di bidang *fashion* yang memproduksi jilbab bolak balik. Seiring berjalannya waktu, usaha ini mampu mencapai pasar melalui kepemilikan agen di beberapa kota di Indonesia bahkan di luar negeri. Pricilla merupakan perusahaan yang menyatakan sudah menerapkan *blue ocean strategy* dalam perjalanan bisnisnya. Keunggulan bersaingnya terletak pada kemampuan bisnisnya menerapkan strategi yang tidak dimiliki pesaing, dimana bahan yang tidak terjamah pesaing dapat diolah menjadi produksi jilbab yang multifungsi. Tidak hanya itu, selagi memasarkan produknya melalui agen, mereka juga menyampaikan dan menyebarkan kebaikan, sekaligus berdakwah.

Penelitian ini berupaya untuk menganalisis strategi *blue ocean* yang dilakukan Pricilla dalam menciptakan inovasi nilai bagi konsumen, yang berbeda dari pesaing. Pricilla menjadi obyek penelitian dikarenakan keunikannya sebagai

perusahaan yang memiliki visi dan misi mulia bagi seluruh lapisan masyarakat. Tujuan utama perusahaan bukan untuk mendapatkan laba sebanyak mungkin, namun untuk menyebarkan kebaikan.

Fashion menjadi tema bisnis yang terus berkembang mengikuti tren yang sedang terjadi di masyarakat. Mengikuti perkembangan dunia *fashion* memang seakan-akan tak pernah ada habisnya. Pergantian mode yang cenderung cepat dan daya beli masyarakat yang semakin meningkat, menjadi salah satu faktor utama kemajuan industri *fashion* di seluruh dunia. Bahkan data statistik dan hasil survei dari Bekraf (2016) menunjukkan bahwa *fashion* memberikan kontribusi PDB nomor dua tertinggi di Indonesia, dengan persentase 18,15%. Peluang tersebut banyak dimanfaatkan para pelaku usaha untuk mendatangkan keuntungan. Semakin maraknya persaingan dalam produk *fashion* khususnya jilbab, membuat UMKM Pricilla memilih *blue ocean strategy* untuk diterapkan sebagai strategi perusahaan dalam usaha memasuki pasar internasional.

Berbekal pengetahuan tersebut, maka dilakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui dan menjelaskan secara lebih mendalam lingkungan eksternal dan internal perusahaan melalui analisis SWOT dengan tujuan untuk mendapatkan data pendukung dalam membuat kerangka kerja *blue ocean strategy*, analisis bisnis *blue ocean strategy* dalam menciptakan inovasi produk, dan penerapan *blue ocean strategy* pada perusahaan secara berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penetapan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana lingkungan eksternal dan internal pada Pricilla Jilbab Bolak Balik?
2. Bagaimana analisis bisnis *blue ocean strategy* dalam menciptakan inovasi produk pada Pricilla Jilbab Bolak Balik?
3. Bagaimana penerapan *blue ocean strategy* pada Pricilla Jilbab Bolak Balik dalam menciptakan dan memperluas pasar internasional?
4. Bagaimana keberlanjutan penerapan *blue ocean strategy* di Pricilla Jilbab Bolak Balik?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui lingkungan eksternal dan internal pada Pricilla Jilbab Bolak Balik.
2. Mengetahui analisis bisnis *blue ocean strategy* dalam menciptakan inovasi produk pada Pricilla Jilbab Bolak Balik.
3. Mengetahui penerapan *blue ocean strategy* pada Pricilla Jilbab Bolak Balik dalam menciptakan dan memperluas pasar internasional.
4. Mengetahui keberlanjutan penerapan *blue ocean strategy* di Pricilla Jilbab Bolak Balik.

D. Kontribusi Penelitian

1. Secara Akademis
 - a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan dalam bidang pemasaran khususnya dalam hal strategi *blue ocean* dalam perusahaan untuk mencapai pasar internasional

- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu sumber informasi bagi semua pihak yang akan melakukan penelitian serupa mengenai penerapan *blue ocean strategy*.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan atau produsen yang bergerak di bidang serupa, dalam rangka penerapan strategi baru guna mencapai pasar internasional melalui penerapan *blue ocean strategy*.

E. Sistematika Penelitian

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang yang menjadi alasan pemilihan judul skripsi, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian yang hendak dicapai, kontribusi penelitian yang meliputi kontribusi akademis dan praktis, dan sistematika penelitian pada skripsi.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi penelitian terdahulu dan landasan teori yang mendukung untuk dijadikan landasan ilmiah yang berkaitan dengan judul dan keseluruhan permasalahan yang diteliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

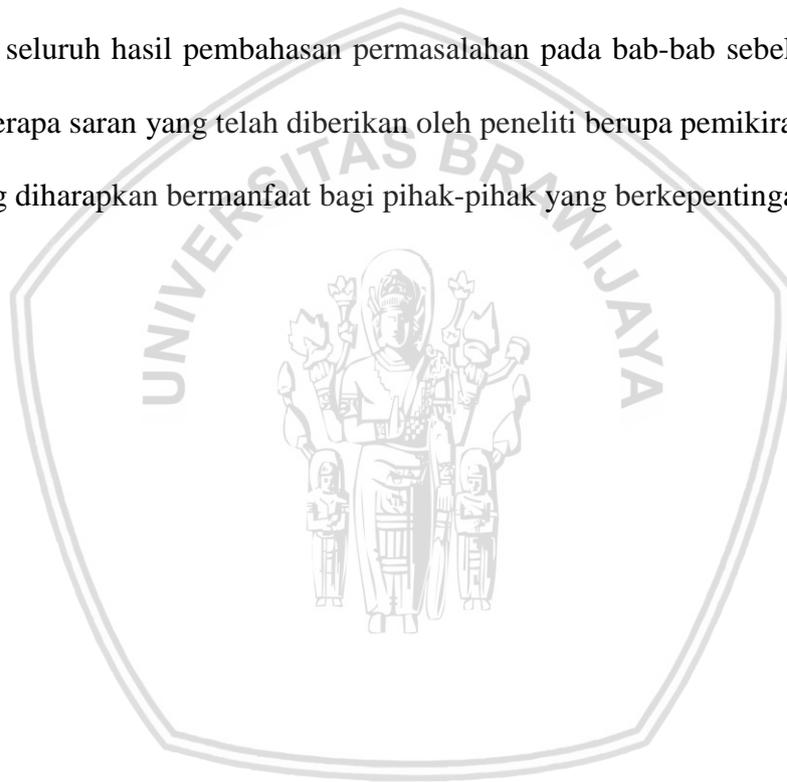
Pada bab ini berisi uraian mengenai metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini secara berturut-turut dibahas mengenai metode penelitian, jenis penelitian, sumber data, dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai hasil dari penyajian data hasil penelitian serta mengemukakan pembahasan yang dihubungkan dengan teori yang mendukung serta analisis.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisi tentang kesimpulan dari seluruh hasil pembahasan permasalahan pada bab-bab sebelumnya serta beberapa saran yang telah diberikan oleh peneliti berupa pemikiran-pemikiran yang diharapkan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Chrisnathaniel (2017)

Dengan judul Analisis Bisnis dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* dalam Menciptakan Ruang Pasar Baru Berskala Internasional (Studi Kasus pada PT Kebon Agung), penelitian dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis strategi yang digunakan oleh perusahaan sebelum dan setelah menjalankan *blue ocean strategy* (BOS) dalam usahanya menciptakan pasar baru di kancan internasional. Perusahaan yang diteliti adalah PT Kebon Agung. Hasil dari penelitian ini menghasilkan beberapa informasi. Pertama, sebelum menerapkan strategi *blue ocean*, fokus PT Kebon Agung hanya pada tiga produk utama yang diantaranya adalah gula (dengan faktor bisnis harga, kualitas, kemasan, distribusi, pengambilan bahan baku, dan keanekaragaman produk), tetes (dengan faktor bisnis harga dan kualitas), dan ampas (dengan faktor bisnis harga, kualitas, distribusi, dan keanekaragaman produk). Kedua, penerapan *blue ocean strategy* pada PT Kebon Agung terletak pada ampas *pellet*, yang kemudian dianalisis dengan pendekatan 6 prinsip *blue ocean strategy*. Ketiga, dilakukan evaluasi yang menghasilkan informasi bahwa ampas *pellet* memiliki fungsi yang tinggi yaitu sebagai pupuk dan bahan bakar alternatif, dengan nilai jual yang lebih murah dibandingkan produk penggantinya yaitu *wood pellet*.

Pembuatan kanvas strategi membutuhkan faktor-faktor bisnis dari setiap produk. Temuan faktor bisnis pada tiga produk yaitu gula, tetes, dan ampas lalu dibandingkan saat sebelum perusahaan melakukan strategi *blue ocean*, dan sesudahnya. Selanjutnya, digunakan *searching paths-framework* untuk menemukan *blue ocean strategy* pada perusahaan, untuk itu dianalisis kelompok-kelompok strategis dalam industri, mencermati industri-industri alternatif, mencermati daya tarik emosional dan fungsional, mencermati rantai pembeli, mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap, dan mencermati waktu.

Temuan penerapan strategi *blue ocean* pada PT Kebon Agung ada pada produk/jasa yang sudah dilakukan perusahaan yang berorientasi pasar luar negeri dan menemukan hal yang berbeda dengan target pasar yang ada di industri-industri lainnya gula di Indonesia. Penggunaan *sequence of the blue ocean strategy* yang terdiri dari utilitas pembeli, mencermati harga, mencermati biaya, dan pengadopsian, ditemukan bahwa nilai kegunaan ampas *pellet* adalah sebagai pupuk (*fertilizer*) dan *biomass*. Harga ampas *pellet* dapat dibandingkan dengan alternatifnya yang adalah *wood pellet*. Peneliti telah membandingkan harga *wood pellet* di tiga negara yaitu Austria, Switzerland, dan Jerman, dan menemukan bahwa harga *wood pellet* tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan ampas *pellet* milik PT Kebon Agung. Temuan strategi *blue ocean* pada pengadopsian perusahaan dalam memproduksi ampas *pellet* dan menciptakan ruang pasar baru di luar negeri mengalami permasalahan yaitu kekurangan bahan baku.

2. Ratnasari (2016)

Penelitian dengan judul Penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi pada Waroeng Steak and Shake Cabang JL. Kawi Bawah 18 Malang) dilakukan untuk mendiskripsikan penerapan strategi *blue ocean* pada Waroeng Steak and Shake dalam meningkatkan keunggulan bersaingnya. Penelitian ini menunjukkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Hasil dari dilakukannya penelitian ini yaitu Waroeng Steak and Shake menerapkan *blue ocean strategy* dengan cara membuka pasar baru dalam industri rumah makan khususnya *steak*. Lalu ditemukan pula keunggulan bersaing perusahaan yaitu pada penerapan harga yang murah sehingga mampu mencapai pasar yang lebih luas, sehingga *steak* dapat dinikmati oleh semua kalangan konsumen dan menjadikannya sebagai gaya hidup. Selain itu, Waroeng Steak and Shake diketahui merupakan *spiritual company* yang memiliki orientasi berbeda dalam menjalani bisnisnya, yaitu untuk berbisnis sekaligus berdakwah. Hal ini yang membuat perusahaan tersebut tidak mengikuti jalannya persaingan.

Analisis SWOT dilakukan untuk data pendukung dalam membuat Kerangka Kerja dalam *blue ocean strategy*. Analisis didasarkan pada faktor internal dan eksternal perusahaan. Analisis faktor internal menunjukkan faktor kekuatan dan kelemahan Waroeng Steak and Shake. Faktor eksternal ditemukan pada adanya peluang dan ancaman yang datang dari luar perusahaan. Selain analisis SWOT, peneliti juga menemukan tahapan dari enam prinsip BOS yang dijalankan Waroeng

Steak and Shake menjadikan rumah makan tersebut dapat melompati batasan pasar dan membuka pasar baru.

Penelitian ini menggunakan beberapa alat analisis dan kerangka kerja yaitu pertama Kerangka Kerja Empat Langkah. Kerangka Empat Langkah digunakan dalam merancang strategi penciptaan inovasi nilai dan biaya rendah yang dapat dicapai secara bersamaan. Kedua, Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (H-K-T-C). Merupakan perwujudan Kerangka Empat Langkah dimana dapat terlihat jelas faktor apa saja dalam perusahaan yang perlu Waroeng Steak and Shake hapuskan, tingkatkan, kurangi, dan ciptakan. Ketiga, Kanvas Strategi yang merupakan alat bagi perusahaan untuk dapat menilai sejauh mana utilitas yang telah mampu diberikan perusahaan bagi konsumen. Kanvas Strategi Waroeng Steak and Shake menampilkan kurva nilai yang berbeda dari pesaing yang berarti perusahaan hanya berfokus pada beberapa faktor kompetisi saja, tidak pada semua faktor kompetisi seperti pesaingnya, dan kurva nilai yang berbeda tersebut juga berarti Waroeng Steak and Shake tidak mengikuti arus kompetisi atau bergerak menjauh dari kompetisi, yang mana hal tersebut menunjukkan keberhasilan penerapan *blue ocean strategy* pada perusahaan karena memiliki fokus, gerak menjauh dari persaingan (divergensi), dan memiliki motto yang menarik.

3. Ilham (2016)

Penelitian berjudul Implementasi *Blue Ocean Strategy* pada Amstirdam Coffee (Studi Kasus pada CV. Pemenang Sejati Kabupaten Malang) dilakukan untuk mendeskripsikan formulasi *blue ocean strategy*, implementasi *blue ocean strategy*, dan menganalisis pandangan *red ocean traps* pada Amstirdam Coffee.

Penelitian ini menghasilkan informasi bahwa formulasi *blue ocean strategy* berjalan dengan baik, terutama keputusan perusahaan menemukan pasar baru melalui tahapan rekonstruksi batasan pasar, skema ERRC, tiga tingkatan non-konsumen dan rangkaian strategis. Selain itu implementasi BOS pada perusahaan dapat dikatakan mampu berjalan dengan baik karena Amstirdam Coffee mampu mengatasi rintangan organisasi seperti rintangan sumber daya dan rintangan motivasional serta dapat mengintegrasikan implementasi strategi. Lalu dapat diketahui juga beberapa poin *red ocean traps* yang dilakukan oleh perusahaan.

Perusahaan yang diteliti, CV. Pemenang Sejati di Kabupaten Malang merupakan industri yang memproduksi kopi lokal dengan merek dagang Amstirdam Coffee. Pada formulasi BOS dalam perusahaan, Amstirdam Coffee menganggap toko produk oleh-oleh sebagai bagian utama dari hasil formulasi *blue ocean strategy* berdasarkan pengamatan industri alternatif dan non-konsumen yang bersifat *unexplored*. Toko produk oleh-oleh adalah pasar baru yang diciptakan oleh Amstirdam Coffee dan harga produk ditetapkan dengan tujuan dapat dijangkau oleh sebagian besar konsumen dan non-konsumen setelah melalui proses *trial and error*. Formulasi *blue ocean strategy* memperhatikan karyawan dan mitra bisnis sebagai pihak yang terlibat dalam tahap implementasi *blue ocean strategy* sedangkan masyarakat umum cenderung bersikap netral terhadap perusahaan.

Implementasi BOS pada Amstirdam Coffee berhasil mengatasi rintangan sumber daya dan rintangan motivasional sehingga tidak ada rintangan politis dan kognitif yang dihadapi oleh perusahaan. Proses integrasi implementasi strategi memperhatikan faktor *engagement*, *explanation*, dan *expectation clarity* untuk

melancarkan tahap implementasi *blue ocean strategy*. Beberapa poin jebakan *red ocean (red ocean traps)* yang terdapat pada Amstirdam Coffee antara lain mengutamakan konsumen yang ada daripada mengeksplorasi non-konsumen, tidak bisa menerapkan *blue ocean strategy* tanpa bantuan teknologi, *value innovation* masih belum didefinisikan dengan jelas walaupun cara berbisnis perusahaan cukup baik dan menganggap kompetisi merupakan hal yang baik bagi perusahaan. Jebakan *red ocean* tersebut tidak mempengaruhi penerapan *blue ocean strategy* pada Amstirdam Coffee saat itu, namun berpotensi mempengaruhi pembaharuan *blue ocean strategy* di masa mendatang.

4. Hollensen (2013)

Penelitian dengan judul *The Blue Ocean that disappeared – the case of Nintendo Wii* dilakukan untuk menganalisis strategi *blue ocean* yang dilakukan oleh Nintendo, dengan penciptaan produk yang bernama Wii. Nintendo tidak berusaha untuk bersaing di pasar yang sudah memiliki saingan yang berat seperti Sony dan Microsoft, tetapi justru membuat inovasi yang baru dan mencoba menguasai pasar yang tidak ada saingannya. Disaat Microsoft dan Sony berlomba-lomba memikat pasaran *gamer* dengan teknologi yang canggih, maka Nintendo mencoba untuk menjamah pasar dengan berbagai game yang lebih mengedepankan faktor “*fun*” dalam cara bermain yang unik dan orientasi keluarga.

Penelitian ini menghasilkan informasi bahwa strategi *blue ocean* yang diterapkan Nintendo belum cukup aman untuk dijauhi para pesaing. Dua pesaing besarnya berhasil meniru ide Nintendo tentang kontrol gerakan dan mampu menciptakan solusi yang lebih baik. Sony dengan produknya yang bernama

Playstation Move mampu menciptakan kontrol gerakan yang lebih akurat dari Wii, sedangkan Microsoft menciptakan Kinect, yang menghilangkan seluruh alat bantu pengontrol gerakan. Dapat disimpulkan bahwa pesaing Nintendo mampu menciptakan kekuatan grafis dan kontrol gerakan yang jauh melebihi Wii.

Reaksi Nintendo setelah pesaing meniru ide produknya adalah dengan mengembangkan kembali *blue ocean* strateginya dalam *console gaming* melalui peluncuran produk Wii U. Menurut peneliti, hasil penjualan produk baru Nintendo tersebut tidak mengindikasikan keberhasilannya dalam mencapai *blue ocean* yang baru. Berdasarkan data penjualan, *smartphone* dan *tablet* dinilai masih menguasai *console gaming* yang diminati konsumen.

5. Priyono (2013)

Penelitian dengan judul Perencanaan Strategi Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* (Studi Kasus pada Kozzy Closet) dilakukan untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) serta mengetahui bagaimana penerapan perencanaan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan analisis kerangka Kerja Empat Langkah dan Enam Prinsip *blue ocean strategy* pada Kozzy Closet. Kozzy Closet adalah perusahaan kecil dan menengah, sebagai produsen yang melayani permintaan sepatu *by order* atau melayani permintaan sesuai dengan pesanan konsumen dalam jumlah dan desain tertentu. Semakin ketatnya persaingan dalam hal produksi sepatu *by order* membuat pendekatan *blue ocean strategy* merupakan pendekatan yang tepat untuk perencanaan strategi perusahaan.

Berdasarkan analisis SWOT oleh peneliti diketahui bahwa nilai kekuatan dan peluang lebih tinggi daripada kelemahan dan ancaman yang ada. Penerapan inovasi nilai dengan kerangka kerja empat langkah dinilai merupakan pendekatan yang tepat. Analisis tersebut menghasilkan informasi bahwa potensi pengembangan usaha Kozzy Closet dalam bidang usaha sepatu di kota Malang sangat baik, perencanaan strategi *blue ocean* dikatakan tepat karena bersifat praktis, aplikatif, dan dinamis. Pendekatan *blue ocean strategy* (BOS) dapat meningkatkan kinerja melalui inovasi dan menekan biaya secara bersamaan melalui kerangka kerja empat langkah serta berpedoman pada enam prinsip BOS. Skema kerja empat langkah harus dijalankan sebagai satu kesatuan dan mewujudkannya dalam kanvas strategi untuk dijadikan pedoman perumusan strategi bagi perusahaan.

Kozzy Closet dalam usahanya untuk mencapai *blue ocean* melakukan efisiensi biaya dengan menghapus faktor lokasi strategis, menerapkan sistem *online*, dan menggunakan sistem gratis ongkos kirim bagi pelanggan yang berada di pulau Jawa. Perusahaan tersebut juga menempatkan diri pada segmen pasar yang belum dimasuki oleh usaha sejenis di kota Malang. Upaya memberikan lompatan nilai bagi pelanggan dilakukan perusahaan secara berkala dengan memperbaharui desain situs jaringan, memperbaiki kualitas produk, dan meningkatkan kemampuan manajerial. Sedangkan untuk menghasilkan inovasi nilai, perusahaan menciptakan desain sepatu yang baru, mengeluarkan edisi khusus *gift pack* untuk pasangan, serta memberikan promosi-promosi khusus pada momen tertentu.

B. Tinjauan Teoritis

1. Manajemen Strategi

Strategi diperlukan oleh tiap perusahaan untuk mengalahkan pesaing di medan perang. Perencanaan dan pengimplementasian strategi yang baik dapat memenangkan persaingan antar perusahaan, yang berarti suatu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Solihin (2012:64) strategi dipahami bukan hanya sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan, melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri. Karena itu, strategi dapat digambarkan sebagai sebuah pola yang didalamnya mencakup strategi yang telah direncanakan maupun tidak direncanakan sebelumnya, namun bisa menjadi strategi yang dipertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan.

a. Definisi Manajemen Strategi

Pengertian manajemen strategi merujuk pada berbagai aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Definisi manajemen strategi menurut Solihin (2012:64) adalah proses perencanaan, pengarahan (*directing*), pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Manajemen strategi menurut Prawirosentono dan Primasari (2014:7) adalah ilmu dan seni untuk menyinergikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi secara proporsional sehingga dapat diambil rangkaian keputusan stratejik untuk mencapai tujuan organisasi secara optimum dengan memperhatikan lingkungan hidup. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi

merupakan proses mengkoordinasikan sumber daya untuk merumuskan dan mengimplementasikan keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pelaksanaan kegiatan manajemen strategi oleh perusahaan harus menganalisis lingkungan internal dan eksternalnya. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kewajiban, permasalahan, halangan dan ketidakpastian sumber daya perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui sejumlah ancaman, peluang, tren, dan ketidakpastian strategis yang dapat muncul dari luar perusahaan. Analisa lingkungan internal erat kaitannya dengan profil suatu perusahaan, karena melalui profil tersebut seluruh kekuatan dan kelemahan dari segala sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat diamati dan dibandingkan dengan lingkungan diluar perusahaan.

Analisis eksternal menurut Aaker (2013:14) mencakup:

1. Analisis pelanggan, terdiri dari segmen, motivasi, dan kebutuhan yang belum terpenuhi.
2. Analisis kompetitor, terdiri dari identitas, kelompok strategis, performa/kinerja, kesan, tujuan, strategi, dan kelemahan.
3. Analisis pasar/subpasar, terdiri dari subpasar yang bertumbuh, ukuran, pertumbuhan, profitabilitas, hambatan masuk, struktur biaya, sistem distribusi, tren, dan faktor sukses kunci (*key success factor*).
4. Analisis lingkungan, terdiri dari teknologi, konsumen, pemerintahan atau perekonomian, skenario, dan area yang membutuhkan informasi.

Analisis internalnya dapat dibagi menjadi:

1. Analisis kinerja, termasuk didalamnya adalah profitabilitas, penjualan, analisis nilai pemegang saham, kepuasan pelanggan, kualitas produk, asosiasi merek, biaya relatif, produk baru, serta kemampuan dan kinerja karyawan.
2. Penentu pada pilihan strategis, termasuk didalamnya adalah permasalahan strategis, halangan, kekuatan, kelemahan, dan kewajiban.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dapat merumuskan misi dan tujuan. Setelah penetapan tujuan, perusahaan dapat menentukan strategi apa yang dianggap paling baik dan mampu diimplementasikan demi mencapai tujuan tersebut. Mengembangkan strategi yang tepat adalah tujuan utama perusahaan, namun hal tersebut bukanlah akhir, melainkan akan ada tugas yang menanti setelahnya, yaitu tugas perusahaan untuk memastikan bahwa strategi tersebut tetap relevan dengan pasar yang berubah-ubah.

Penggunaan manajemen strategi dapat menuntun manajer untuk berpikir lebih kreatif, mendalam (*deep thinking*) dan strategis. Penggunaan manajemen strategi yang dimaksud adalah menjadikannya kerangka kerja untuk menyelesaikan tiap-tiap masalah dalam perusahaan. Pemecahan masalah dengan mempertimbangkan berbagai alternatif yang didapat dari analisis kompleks dan teliti tentunya akan lebih menjanjikan hasil lebih menguntungkan bagi perusahaan. Diantara banyak alternatif yang tersedia tersebut, akan terdapat alternatif prioritas yang lalu dipertimbangkan oleh pihak manajemen dalam proses penyelesaian masalah yang lebih efektif dan efisien.

Perumusan dan penerapan manajemen strategi akan selalu terdapat risiko yang mengancam. Terdapatnya risiko tersebut mampu membuat manajemen dapat menjadi lebih bijak dalam menggunakan dan memahami bidang ilmu lebih baik agar manfaat yang dihasilkan untuk perusahaan pun maksimal. Selain itu, para pembuat keputusan dapat menjadi lebih peka terhadap kemungkinan terburuk, dan mempersiapkan diri untuk meminimalisir kemungkinan hal buruk terjadi, serta memperkuat manfaat perencanaan strategi dalam perusahaan.

b. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Susanto (2014:2), peran penting manajemen strategik adalah pertama membantu menangani ketidakpastian melalui sesuatu pendekatan yang sistematis. Kedua, manajemen strategik menyelaraskan tujuan antar unit dalam organisasi. Ketiga, manajemen strategik membenahi peran setiap anggota organisasi. Keempat, manajemen strategik melatih penerapan budaya dan kepemimpinan. Terakhir, manajemen strategik menjadi sarana komunikasi jangka panjang dan acuan bagi dewan direksi.

Menurut Rivai dan Prawironegoro (2015:6) manfaat manajemen strategis terdiri dari manfaat keuangan dan manfaat non-keuangan. Manfaat keuangan dapat tercipta dengan adanya peningkatan penjualan, profitabilitas, perputaran harta, dan likuiditas. Manfaat non-keuangan dapat tercipta dengan meningkatnya kesadaran terhadap ancaman luar, pemahaman terhadap strategi pesaing, produktivitas karyawan, peka terhadap perubahan, serta memahami hubungan antara imbalan dan prestasi.

Berdasarkan paparan tokoh-tokoh diatas, maka manajemen strategi dapat dikatakan penting karena mampu memberikan manfaat untuk perusahaan berupa materi atau keuntungan, penyelarasan sumber daya internal, serta penyelesaian berbagai masalah yang ada dalam perusahaan apabila dapat dijalankan dengan baik.

c. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategik adalah bagaimana menganalisis suatu kondisi dan arah mana yang harus dituju oleh para perencana strategi dalam menentukan sasaran sehingga pengambilan keputusan yang efektif dan efisien dapat dicapai (Susanto, 2014:33). Dalam praktiknya, manajemen strategik adalah proses yang dapat membantu perusahaan atau organisasi untuk mengidentifikasi yang ingin dicapai oleh manajer.

Proses manajemen strategik dilakukan dengan lima tahapan (Assauri, 2013:16), yaitu:

1. Pengembangan suatu visi strategik yang mengarahkan dan memfokuskan pada masa depan organisasi perusahaan.
2. Menentukan tujuan dan sasaran untuk mengukur kemajuan pencapaian visi strategik organisasi perusahaan.
3. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi secara efektif dan efisien.
5. Menilai kinerja dan melakukan penyesuaian koreksi, untuk kebutuhan organisasi perusahaan jangka panjang, baik tentang pengarahannya, tujuan, strategi atau pendekatan dalam pelaksanaan strategi.

Menurut Susanto (2014:36), manajemen strategik terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu pembuatan strategi, penetapan strategi, dan evaluasi/kontrol terhadap strategi. Menurut Rivai dan Prawironegoro (2015:4) pada tahap pembuatan/perumusan strategi, didalamnya terdapat penetapan pengembangan perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang dan pendek, menetapkan pelaksana, alat, dan metode kerja, serta menetapkan anggaran dan standar. Pada tahap pelaksanaan strategi ditetapkan pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, dan alokasi sumber daya perusahaan. Pada tahap terakhir, yaitu mengevaluasi strategi, diukur kinerja, dan mengevaluasi serta menganalisis penyimpangan-penyimpangan.

Proses manajemen strategi menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (dikutip oleh Susanto, 2014:3), langkah pertama yang dilakukan perusahaan adalah menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk menentukan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi intinya. Setelah itu perusahaan dapat merumuskan visi dan misinya, serta dapat menentukan strategi yang ingin diimplementasikan.

Dari penjelasan tokoh-tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari penetapan tujuan oleh perusahaan dengan menganalisis lingkungan, pengimplementasian strategi oleh sumber daya, alat, dan metodenya, serta pengadaan evaluasi dari penerapan strategi tersebut.

2. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Perusahaan yang telah mampu menjadi unggul dalam persaingan tidak bisa lantas berdiam diri menerapkan strategi yang sama terus-menerus, karena bila

pesaing muncul ke pasar dengan sesuatu yang lebih baik dan juga lebih menarik, maka perusahaan tersebut akan mendapati pelanggannya beralih pada pesaing. Sebuah perusahaan harus mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sehingga saat kompetitor berusaha meniru dan mengembangkan strategi yang telah diterapkan perusahaan, perusahaan tersebut tetap dapat unggul dalam industrinya.

Porter (1994:11-17) menyatakan bahwa ada tiga strategi generik dasar yang dengannya sebuah perusahaan mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yaitu:

a. Keunggulan biaya

Merupakan kepemimpinan perusahaan dalam menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Dalam hal ini perusahaan harus mampu menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya. Biasanya produk yang mampu ditawarkan perusahaan adalah standar dan tanpa embel-embel. Pada keunggulan ini, diferensiasi penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Karena apabila produk yang dihasilkan sebanding dengan pesaing, perusahaan harus memotong harga dibawah pesaing.

b. Diferensiasi

Merupakan strategi yang menonjolkan keunikan dalam pemberian nilai pada pelanggan. Dalam hal ini perusahaan menyeleksi satu atau lebih atribut yang dianggap penting oleh banyak pembeli dalam suatu industri dan menempatkan diri untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perusahaan dihargai dengan *premium price* karena keunikannya. Para pelaku usaha dalam strategi ini harus selalu

mencari cara melakukan diferensiasi yang menghasilkan *premium price* lebih besar daripada biaya pendiferensiasian.

c. Fokus

Merupakan penerapan strategi yang memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan yang lain. Strategi ini memiliki 2 jenis yaitu:

i. Fokus biaya

Perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya.

Dalam hal ini, mereka memanfaatkan perbedaan dalam perilaku biaya dalam beberapa segmen.

ii. Fokus diferensiasi

Perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Dalam hal ini mereka menggali kebutuhan khusus pembeli dalam segmen tertentu.

Menurut menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2009:81-83), terdapat empat kriteria spesifik dari keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) yaitu:

- a. *Valuable*, merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan yang didapat dari kemampuannya dalam menganalisis, mengeksploitasi, membaca kesempatan dan ancaman eksternal.
- b. *Rare*, merupakan kemampuan perusahaan dalam menganalisis hal yang jarang dimiliki kompetitor.

- c. *Costly to Imitate Capabilities*, merupakan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan sesuatu yang kompetitor sendiri sulit untuk mengembangkannya. *Costly to Imitate Capabilities* dapat terbentuk dengan *unique historical conditions*, dan *social complexity*. Seiring dengan berkembangnya perusahaan, pelaku usaha juga akan berkembang dengan *tacit knowledge* tentang keterampilan, keahlian, serta sumber daya yang unik. Selain itu fenomena sosial seperti hubungan dan kepercayaan pada pelanggan penting untuk terus dijaga.
- d. *Nonsubstitutable Capabilities*, merupakan tidak adanya persamaan kemampuan strategi perusahaan, atau kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai pada pelanggan yang tidak akan dapat tergantikan. Dapat dikatakan bahwa dengan tidak adanya pengganti, kemampuan perusahaan dalam menciptakan *value* bagi pelanggan akan bernilai tinggi.

Menurut paparan beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai jenis keunggulan bersaing berkelanjutan yang dapat diterapkan perusahaan sesuai kemampuan dan bidang usahanya. Hal penting yang perlu untuk diperhatikan oleh perusahaan adalah kemampuannya dalam menciptakan nilai bagi pelanggan yang tidak bisa pesaing berikan. Dengan begitu nilai tersebut akan dipandang berharga tinggi oleh pembeli.

3. Pemasaran Internasional

Adanya kemajuan teknologi komunikasi saat ini membuat dunia menghadapi era baru yang ditandai dengan kecenderungan globalisasi dunia. Hal ini ditunjukkan pula dengan semakin banyaknya negara yang melakukan

liberalisasi/reformasi ekonomi. Semakin meningkatnya kompetisi global terhadap perluasan pasar, perusahaan mulai mengganti strategi pemasaran dan mengubah struktur organisasi mereka. Tujuan mereka adalah untuk meningkatkan daya saing dan berusaha mengambil posisi yang tepat dalam usaha mereka untuk memanfaatkan semaksimal mungkin kesempatan di pasar global.

Globalisasi mengandung pengertian bahwa setiap negara, bahkan setiap bisnis dan perusahaan, menghadapi persaingan global, baik secara langsung maupun tidak langsung (Budiarto dan Ciptono, 1997:3). Adanya globalisasi tersebut membuat tiap negara saat ini untuk memenuhi kebutuhannya, tidak lepas dari adanya persaingan antar negara. Hal ini yang menimbulkan munculnya pemasaran internasional. Pemasaran internasional berlangsung di seluruh dunia setiap hari, dan memiliki dampak besar untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan wirausahawan serta perusahaan.

a. Definisi Pemasaran Internasional

Pemasaran internasional menurut Cateora dan Graham (dikutip oleh Kristanto, 2011:4) adalah kinerja kegiatan bisnis yang didesain untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan dan mengarahkan arus barang dan jasa sebuah perusahaan kepada para konsumen atau pemakai di lebih satu bangsa untuk mendapatkan keuntungan. Sedangkan istilah pemasaran internasional dalam arti luas menurut Kristanto (2011:18) adalah keseluruhan dari jenis-jenis pemasaran lintas batas negara.

Terdapat pula pengertian pemasaran internasional menurut tokoh lain, seperti tertulis berikut:

Pemasaran internasional (*international marketing*) adalah pelaksanaan aktivitas-aktivitas bisnis yang mengarahkan arus barang dan jasa kepada konsumen atau pemakai pada lebih dari satu negara demi suatu keuntungan. Istilah pemasaran internasional juga dipakai dalam pengertian yang sangat umum untuk mengacu kepada segala jenis keterlibatan di luar pasar domestik perusahaan (Simamora, 2000:4)

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pemasaran internasional berarti perpindahan produk/jasa yang dihasilkan suatu perusahaan ke lebih dari satu negara atau keluar pasar domestik perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Pemasaran internasional meliputi aktivitas-aktivitas seperti ekspor, pabrikasi luar negeri, usaha patungan, pemberian lisensi dan waralaba di luar negeri, impor, dan imbal dagang (Simamora, 2000:12-13). Perbedaan antara pasar domestik dan internasional bukan terletak pada konsep pemasarannya, karena pada dasarnya konsep pemasaran di seluruh dunia adalah sama, namun perbedaan terletak pada lingkungan dimana rencana pemasaran tersebut harus diterapkan. Tingkat ketidakpastian yang dapat ditemui di pasar asing berbeda-beda, oleh karena itu dibutuhkan pula strategi yang beragam untuk mengatasi hal tersebut.

Pemasaran diluar batas-batas nasional memiliki masalah khusus dan tersendiri, berbeda dengan pemasaran domestik. Pemasaran internasional membutuhkan operasi lebih dari satu jenis karena perbedaan lingkungan. Kemampuan menyeimbangkan aktivitas pemasaran di berbagai negara juga penting untuk membuahkan hasil optimal bagi perusahaan.

b. *Latar Belakang Pemasaran Internasional*

Tujuan dari kegiatan pemasaran internasional menurut Simamora (2000: 10-13) adalah:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan global

Pelaksanaan riset pemasaran internasional, yang membuat perusahaan dapat memahami kebutuhan pelanggan dalam pasar yang bermacam-macam. Perusahaan dapat mengetahui apakah pelanggan tersebut berbeda dari pelanggan yang saat ini dilayani oleh perusahaan.

2. Memuaskan pelanggan global

Kebutuhan pelanggan yang diketahui berbeda untuk semua wilayah dan negara, mengharuskan perusahaan untuk memikirkan bagaimana mengadaptasikan produk dan berbagai elemen bauran pemasarannya untuk memuaskan pelanggan di seluruh dunia dengan cara yang terbaik. Perusahaan perlu untuk membuat basis data pelanggan global dan sistem informasi untuk memahami dan menjawab kebutuhan dan keputusan pembelian pelanggan.

3. Lebih baik dibandingkan kompetisi

Perusahaan harus bersaing dengan kompetitor baik domestik maupun global, yang bisa saja tidak berorientasi laba. Keberhasilan perusahaan jangka panjang berasal dari pemantauan, tanggapan perusahaan terhadap langkah-langkah pesaing global, pemahaman keunggulan kompetitif dan komparatif yang dinikmati oleh para pesaing.

4. Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas pemasaran

Pemasaran internasional menciptakan kompleksitas baru bagi perusahaan karena harus mengkoordinasikan aktivitas pemasaran di lebih dari satu negara.

5. Mengenali kendala lingkungan global

Banyaknya wirausaha yang berjuang memasarkan produknya di cakupan internasional, tiap-tiap perusahaan harus dapat mengatasi perbedaan kultural dan ekonomi yang terdapat dalam pemasaran, seperti kebijakan yang berlaku di suatu negara, beragamnya laju inflasi, fluktuasi kurs valuta dan sebagainya.

Manfaat dari pemasaran internasional menurut Cateora dan Graham (2007:8-10) adalah perpindahan pengalaman dan pengetahuan diantara berbagai negara melalui koordinasi dan integrasi pemasaran yang lebih baik, penjaminan pelakunya memiliki akses ke konsumen yang sulit, dan dengan adanya keberagaman pasar tersebut pelaku mendapatkan manfaat finansial tambahan. Menurut Budiarto dan Ciptono (1997:19), perdagangan internasional timbul karena adanya perbedaan dalam harga (faktor penawaran), serta pendapatan dan selera (faktor permintaan), sehingga manfaat pokok bagi pembeli dapat berupa diperolehnya barang yang harganya relatif lebih murah. Manfaat bagi perusahaan yaitu kemungkinan dapat menjual ke luar negeri dengan harga yang relatif lebih mahal, yang berarti kemungkinan mendapatkan keuntungan yang lebih besar.

Menurut beberapa tokoh seperti Yau, Jeannet dan Hennessey, serta Kotabe dan Helsen (dikutip oleh Kristanto, 2011:5-7), lima faktor yang mendorong sebuah perusahaan domestik memasuki pasar internasional adalah:

1. Kejenuhan pasar domestik (*domestic market saturation*)

Saat potensi pasar domestik negatif, perusahaan cenderung akan menyelamatkan atau meningkatkan volume penjualan produk-produk mereka.

2. Persaingan (*competition*)

Walaupun pertumbuhan ekonomi pasar domestik positif, persaingan tetap tidak dapat dihindari. Untuk menerapkan strategi bersaing dan memenangkan persaingan, perusahaan membidik pasar baru, dalam hal ini yaitu pasar luar negeri. Dengan cara tersebut perusahaan dapat memperoleh tambahan volume penjualan yang berarti pula tambahan keuntungan, tambahan dana untuk pemasaran dan penelitian pengembangan yang diperlukan untuk memenangkan persaingan.

3. Peluang-peluang pasar (*market opportunities*)

Kejelian perusahaan melihat peluang-peluang yang tersedia di pasar luar negeri menjadi faktor pendorong terkuat bagi perusahaan domestik.

4. Kurva pengalaman yang tajam (*sharp experience curve*)

Perusahaan yang sudah memiliki pengalaman cukup dalam pemasarannya di pasar domestik dan telah yakin mampu bersaing dengan produk di negara lain dapat menjadi faktor terjadinya pemasaran internasional.

5. Posisi pasar ceruk (*niche market position*)

Bagi beberapa perusahaan yang memiliki spesialisasi produk, dengan pangsa pasarnya yang kecil namun mempunyai kekuatan besar dibanding keseluruhan pangsa pasar, dapat menjadi pendorong untuk memasuki pasar luar negeri.

Dari berbagai ungkapan tokoh-tokoh diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pemasaran internasional mungkin terjadi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam hal keuntungan yang didalamnya dapat berupa penciptaan pasar baru di luar negeri, memenangkan persaingan global, dan kemampuan penyediaan kebutuhan pasar skala internasional.

4. Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan menurut Purwanto (2012:89-122) dapat dilihat dari lingkungan umum, lingkungan industri, lingkungan internal perusahaan, dan lingkungan industri global. Lingkungan umum terdiri dari sektor sosioekonomi (ekonomi, iklim, demografi, sosial), sektor teknologi, dan sektor pemerintah. Lingkungan industri terdiri dari sektor pelanggan/pembeli, sektor pemasok, sektor pesaing industri, sektor produk pengganti, dan sektor pendatang baru. Lingkungan internal perusahaan terdiri dari aspek pemasaran, aspek sumber daya manusia, aspek riset dan pengembangan, aspek produksi dan operasional, dan aspek keuangan. Lingkungan industri global terdiri dari peluang bersaing tingkat dunia, dan ancaman bersaing tingkat dunia.

Analisis lingkungan tersebut selanjutnya dituangkan dalam analisis SWOT yang akan membantu perusahaan dalam menyusun strategi. Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2005:18). Analisis ini didasarkan ada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*), dan ancaman (*threats*). Analisis ini harus mengidentifikasi kompetensi langka perusahaan, yaitu

keahlian tertentu dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan cara unggul yang mereka gunakan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:193), analisis SWOT adalah analisis situasi. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang, dalam kondisi yang ada saat ini. Terdapat matriks yang dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi faktor, diantaranya adalah:

a. Faktor Strategis Internal (IFAS)

IFAS merupakan analisis manajemen perusahaan terhadap faktor strategis internalnya berdasarkan daftar berprioritas (menggunakan bobot). Pembuatan ringkasan ini dilakukan dengan mendaftar 5 sampai 10 poin untuk masing-masing kekuatan dan kelemahan. Lalu memberikan bobot dan rating pada masing-masing poin, dan mengalikannya. Kemudian menuliskan keterangan untuk menunjukkan bagaimana suatu faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotan dan peringkat dilakukan.

Pemberian bobot dan rating berdasarkan Hunger dan Wheelen (2001:183). Pemberian bobot pada masing-masing faktor dengan skala mulai dari 1.0 (paling penting) hingga 0.0 (paling tidak penting). Pemberian bobot pada masing-masing poin jika dijumlah harus menunjukkan angka 1.00. Sedangkan pemberian rating pada masing-masing faktor adalah berdasarkan respon manajemen terhadap tiap faktor tersebut. Dinilai dengan skala mulai dari 5 (sangat baik) hingga 1 (sangat buruk).

b. Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

Tabel EFAS dapat membantu manajer mengorganisir faktor strategis eksternal ke dalam kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman. Pemberian bobot dan rating serta segala ketentuannya sama seperti IFAS, yang membedakan hanya faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan eksternal perusahaan terdiri dari ancaman dan peluang yang berasal dari luar perusahaan.

c. Ringkasan Analisis Faktor Strategis (SFAS)

Satu cara untuk menyimpulkan faktor strategis sebuah perusahaan adalah dengan mengkombinasikan EFAS dengan IFAS ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor strategi (SFAS). Menurut Hunger dan Wheelen (2001:194), SFAS mengharuskan para manajer strategi memadatkan faktor IFAS dan EFAS hingga kurang dari 10 faktor.

Langkah yang harus dilakukan dalam pembuatan SFAS adalah dengan mendaftarkan poin EFAS dan IFAS yang paling penting. Kemudian tinjau ulang bobot pada poin tersebut hingga total mencapai angka 1.00. Lalu meninjau ulang peringkat, kemudian mengalikan bobot dan rating. Langkah selanjutnya adalah memberikan tanda "x" dalam kolom durasi untuk menunjukkan apakah satu faktor memiliki horizon waktu jangka pendek (kurang dari 1 tahun), jangka menengah (1 sampai 3 tahun), dan jangka panjang (lebih dari 3 tahun). Kemudian memberikan keterangan pada masing-masing poin.

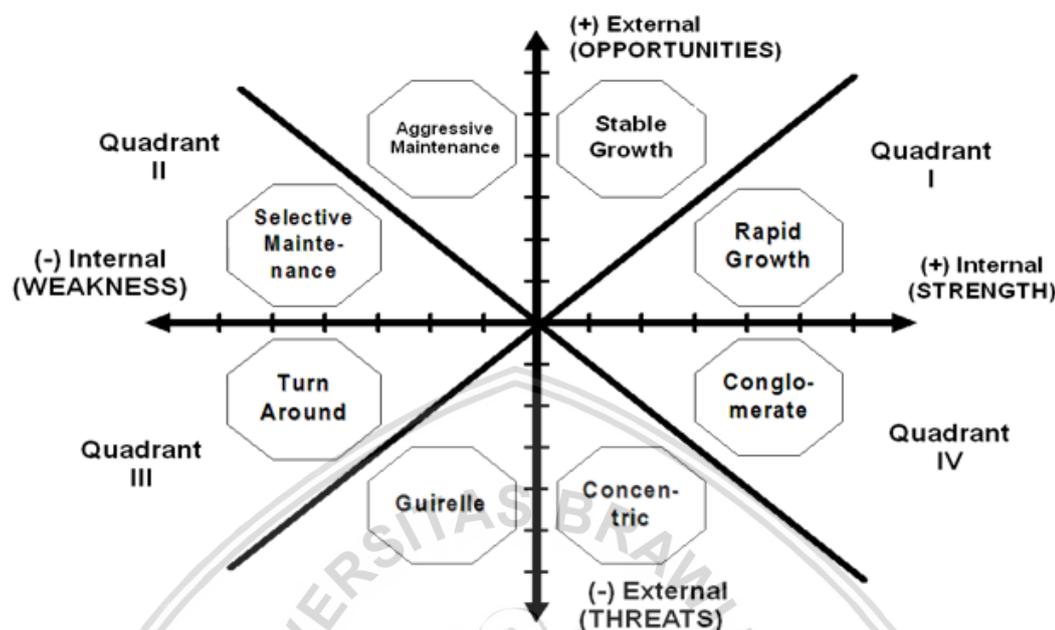
d. Pembuatan Matriks SWOT

Setelah perusahaan menilai situasi dan meninjau strategi yang tersedia, selanjutnya terdapat alat yang dipakai untuk menyusun faktor strategi perusahaan, yaitu matriks SWOT. Dengan matriks SWOT, perusahaan dapat mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internalnya, sehingga dapat dihasilkan empat rangkaian alternatif strategis (Rangkuti, 2005:31). Metode ini mengarah pada brainstorming untuk menciptakan strategi alternatif yang mungkin tidak terpikirkan oleh manajemen. Menurut Hunger dan Wheelen (2001:232) hal ini dapat mendorong perusahaan untuk menciptakan baik strategi pertumbuhan maupun pengurangan.

e. Pembuatan Matrix Grand Strategy

Perumusan strategi bagi perusahaan dapat pula dilakukan setelah menganalisisnya menggunakan *Matrix Grand Strategy*. Perusahaan dapat memposisikan salah satu dari empat kuadran dari matriks ini untuk dapat merumuskan alternatif strategi (Assauri, 2013:77). Menurut Rivai dan Prawironegoro (2015:92) empat kuadran menunjukkan informasi untuk menerapkan strategi yang didasarkan pada posisi bersaing (kuat atau lemah) dan pertumbuhan pasar (cepat atau lambat). Perhitungan dari analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dapat menunjukkan di mana posisi perusahaan berada, untuk kemudian dinilai apakah saran strategi yang seharusnya tepat dilakukan oleh perusahaan tersebut. Pembuatan *Matrix Grand Strategy* dapat dilihat seperti pada Grafik 2.1.

Grafik 2.1 *Matrix Grand Strategy*



Sumber: Rahmaddin, *et al.* (2015)

5. *Blue Ocean Strategy* (BOS)

Semakin ketatnya persaingan menimbulkan pemikiran untuk menerapkan strategi perusahaan yang dapat terhindar dari saling bersaing satu sama lain. Berkebalikan dengan teori lama yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja perusahaan, strategi samudra biru (*blue ocean strategy*) justru menghindari persaingan dengan menciptakan ruang pasar baru dimana tidak terdapat pesaing. Tujuan strategi *blue ocean* adalah untuk menghadapi tantangan dalam memaksimalkan peluang dan meminimalkan risiko (Kim dan Mauborgne, 2016: xvii).

a. *Definisi Blue Ocean Strategy* (BOS)

Theory and practice of blue ocean strategy is a unique methodology for creating commercially relevant new market space – which it supported with

frameworks and analytic tools (Randall, 2015:11). Gambaran *blue ocean* menurut Jackson (2010:65) *you should go fish where no one else is fishing. Go where the tuna are, and the competitors are not.* Pengertian *blue ocean* menurut Kim dan Mauborgne (2005:22)

The creators of blue oceans don't use the competition as their benchmark. Instead, they follow a different strategic logic that we call value innovation. Value innovation is the cornerstone of blue-ocean strategy. We call it value innovation because instead of focusing on beating the competition in existing market space, you focus on getting out of existing market boundaries by creating a leap in value for buyers and your company which leaves the competition behind.

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi *blue ocean* adalah suatu strategi yang diterapkan perusahaan bersama dengan alat dan kerangka kerjanya, untuk dapat menciptakan inovasi nilai, dimana perusahaan mampu menciptakan nilai yang baru bagi pelanggan, dan mampu menciptakan ruang pasar baru dimana tidak ada pesaing didalamnya.

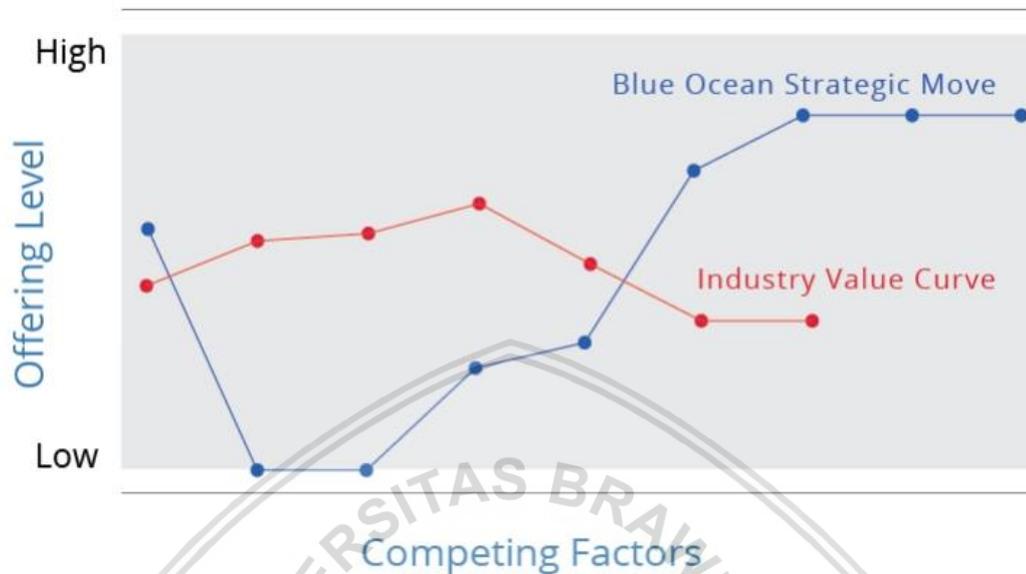
Perusahaan yang menerapkan strategi *blue ocean* memahami bahwa satu-satunya cara untuk memenangi persaingan adalah dengan berhenti berusaha memenangi persaingan. Berkebalikan dengan strategi samudra merah dimana ruang pasar dan aturan persaingan sudah dikenal, strategi *blue ocean* justru menggambarkan industri yang tidak ada sekarang. Inovasi nilai menekankan pada inovasi dan nilai. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi dan membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi pembeli, sedangkan nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, yaitu sesuatu yang meningkatkan nilai tetapi tidak cukup untuk membuat perusahaan menonjol di pasar.

b. Alat dan Kerangka Kerja

Terdapat alat dan kerangka kerja yang dapat membantu sebuah perusahaan agar dapat dengan mudah merumuskan dan mengeksekusi strategi *blue ocean*. Alat dan kerangka kerja analitis tersebut menurut Kim dan Mauborgne (2016:27-51) adalah:

1. Kanvas strategi

Merupakan sebuah kerangka diagnosis sekaligus tindakan untuk membangun strategi *blue ocean* yang baik. Kerangka kerja ini memiliki tujuan untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Dengan demikian seorang wirausaha mampu memahami dimana persaingan sedang digeluti saat ini, faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang persaingan dalam produk/jasa, serta apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Penggambaran kanvas strategi meliputi tampilan faktor bisnis yang diperhatikan pesaing dan perusahaan itu sendiri. Penggambaran kanvas strategi oleh Kim dan Mauborgne dapat dilihat seperti pada Grafik 2.2. Pengubah kanvas strategi mengharuskan industri mengarahkan kembali fokus strategi dari pesaing ke alternatif, dan dari konsumen ke nonkonsumen dalam perusahaan tersebut. Seorang wirausaha tersebut harus melawan pemikiran lama yang membandingkan para pesaing dalam bidang yang sudah ada dan memilih antara diferensiasi atau kepemimpinan biaya.

Grafik 2.2 Kanvas Strategi

Sumber: www.blueoceanstrategy.com

2. Kerangka kerja empat langkah

Terdapat empat pertanyaan kunci untuk menantang pemikiran strategi dan bisnis model sebuah perusahaan:

- i. Faktor apa saja yang sudah diterima begitu saja oleh industri yang harus dihapuskan?
- ii. Faktor apa yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
- iii. Faktor apa yang harus ditingkatkan hingga di atas industri?
- iv. Faktor apa yang harus diciptakan, yang belum pernah ditawarkan industri?

Pertanyaan pertama mengacu pada sebuah industri yang harus mempertimbangkan menghilangkan faktor yang menjadi ajang persaingan di industri sejenis. Terkadang terdapat perubahan penghargaan nilai oleh pelanggan, namun tidak disadari oleh perusahaan yang berfokus pada perbandingan diri satu sama lain. Pertanyaan kedua mengajak industri untuk

berpikir bagaimana mengurangi produk/jasa yang yang dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti irama persaingan dan memenangnya. Hal ini yang mengakibatkan perusahaan berlebihan melayani konsumen yang akan meningkatkan struktur biaya tanpa menghasilkan apa-apa. Pertanyaan ketiga mendorong industri untuk menguak dan menghilangkan kompromi yang dipaksakan industri kepada konsumen. Pertanyaan keempat akan membantu industri untuk menemukan sumber nilai yang sepenuhnya baru bagi pelanggan dan kemampuan menciptakan permintaan baru, serta mengubah penentuan harga strategis industri.

3. Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan (HKTC)

Skema ini merupakan alat pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong industri tidak hanya untuk mengajukan empat pertanyaan, tapi juga bertindak mengimplementasikan pertanyaan tersebut untuk menciptakan suatu nilai kurva baru untuk pelanggan.

4. Tiga ciri strategi yang baik

Dapat dikatakan strategi yang baik apabila mencakup tiga kualitas yang saling melengkapi diantaranya:

- i. Fokus. Tiap strategi hebat memiliki fokus, dan dalam menciptakan kurva nilai sebuah industri harus menunjukkan fokusnya dengan jelas. Perusahaan yang tidak memiliki fokus struktur biayanya cenderung tinggi dan model bisnisnya cenderung kompleks untuk diterapkan dan dieksekusi.
- ii. Divergensi. Kurva nilai untuk menerapkan *blue ocean strategy* harus menonjol, berbeda dengan perusahaan yang terbentuk untuk mengikuti

irama persaingan. Strategi perusahaan-perusahaan yang reaktif bersaing cenderung sama dan kehilangan keunikannya. Apabila perusahaan tidak memiliki divergensi, strategi perusahaan hanya akan menjadi peniru dan tidak akan bisa menonjol di pasar.

iii. Slogan yang menarik. Strategi yang unggul memiliki slogan yang jelas dan mampu memikat pelanggan. Apabila perusahaan tidak memiliki slogan yang mampu mengundang pembeli, strategi perusahaan hanya akan menjadi wacana internal.

5. Membaca kurva nilai

Kemampuan perusahaan dalam membaca kurva nilai dapat ditandai dengan pemahaman pengetahuan strategis mengenai beberapa hal seperti menganalisis apakah perusahaan memiliki kurva nilai yang memenuhi kriteria fokus, divergensi, dan slogan menarik. Selain itu juga melakukan analisis pada kurva nilai perusahaan yang apabila bertemu dengan kurva nilai pesaing, maka perusahaan telah terperangkap pada *red ocean*, yang cenderung hanya akan memenangkan persaingan dan bertumpu pada biaya atau kualitas.

c. Perumusan Strategi Blue Ocean

Dari alat dan kerangka kerja tersebut, perusahaan selanjutnya dapat merumuskan strategi *blue ocean* untuk dapat diterapkan. Merumuskan strategi *blue ocean* menurut Kim dan Mauborgne (2016: 54-166) dilakukan dengan:

1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar

Terdapat enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar yang disebut kerangka kerja enam jalur, yaitu:

i. Mencermati berbagai industri alternatif

Industri alternatif berarti produk atau jasa yang memiliki bentuk berbeda dan menjalankan fungsi yang berbeda pula, tetapi melayani tujuan yang sama.

ii. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri

Kelompok strategis merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengupayakan strategi yang sama.

iii. Mencermati rantai pembeli

Rantai pembeli yang terlibat dalam proses penjualan produk pada fakta di lapangan terbagi menjadi tiga, yaitu *purchasers*, *users*, dan *influencers*. *Purchasers* merupakan pihak yang melakukan pembayaran terhadap produk yang dibeli. *Users* adalah pihak yang benar-benar menggunakan atau memanfaatkan produk yang dibeli. *Influencer* adalah pihak yang mempengaruhi atau melakukan persuasi kepada pihak lain (*purchaser* maupun *users*) agar bersedia melakukan keputusan pembelian produk.

iv. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap

Nilai yang belum dijelajahi sering tersembunyi dalam produk dan jasa pelengkap. Produk/jasa pelengkap dapat ditemukan dengan mendefinisikan solusi total yang dicari pembeli ketika memilih suatu produk atau jasa. Apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah produk perusahaan digunakan.

v. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli

Industri berorientasi emosional menawarkan banyak kelebihan yang meningkatkan harga tanpa meningkatkan fungsionalitas. Ketika perusahaan

bersedia menentang orientasi fungsional-emosional dari industri mereka, seringkali akan ditemukan ruang pasar baru.

vi. Mencermati waktu

Perusahaan harus memperhatikan tren apa yang kemungkinan besar akan mempengaruhi industri, dan mampu membuka manfaat yang belum pernah ada sebelumnya bagi konsumen.

2. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka

Merupakan pendekatan alternatif bagi proses perencanaan strategis yang bukan berdasarkan persiapan dokumen melainkan pada penggambaran alat dan kerangka kerja *blue ocean strategy*. Perusahaan perlu mempraktikkan alat dan kerangka kerja tersebut, lalu mendapatkan umpan balik dari konsumen, pesaing, maupun nonkonsumen. Perusahaan dapat mendukung hanya proyek dan langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celan demi mewujudkan strategi baru.

3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada

Tahap ini dilakukan dengan memperhatikan tingkatan nonkonsumen, yang adalah *soon-to-be* (konsumen perusahaan yang bersangkutan namun berpeluang untuk pindah menjadi konsumen pesaing pada masa mendatang), *refused* (nonkonsumen yang menolak membeli produk meskipun perusahaan sudah memberikan segala penawaran, dan *unexplored* (nonkonsumen terjauh dimana mereka benar-benar tidak mempertimbangkan penawaran produk dari perusahaan). Perusahaan selanjutnya dapat mengejar tangkapan terbesar, nonkonsumen manakah yang menjadi fokus perusahaan di waktu tertentu.

4. Menjalankan rangkaian strategis dengan benar

Dilakukan dengan menerapkan rangkaian strategis yang benar. Rangkaian strategi yang benar diuji dari penyediaan utilitas bagi pembeli, apakah sudah terdapat manfaat istimewa bagi pembeli. Langkah selanjutnya dilakukan pengujian mengenai harga strategis, apakah harga produk sudah terjangkau oleh pembeli. Pengujian biaya juga perlu dilakukan, apakah perusahaan mampu mencapai biaya sasaran demi meraih laba pada harga strategis. Pengujian pengadopsian juga perlu dilakukan dengan memperhatikan hambatan-hambatan dalam mewujudkan ide strategi.

d. Eksekusi Strategi Blue Ocean

Sebuah perusahaan yang telah mengembangkan strategi *blue ocean* dengan model bisnis yang menguntungkan harus mengeksekusi strategi tersebut. Menurut Kim dan Mauborgne (2016:174-247), pengeksekusian dapat dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

1. Mengatasi hambatan-hambatan utama organisasi

Hambatan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan ada empat. Pertama adalah hambatan kognitif, yang berarti menyadarkan karyawan tentang pentingnya perubahan strategis. Kedua adalah keterbatasan sumber daya. Ketiga adalah hambatan motivasi, yang berarti perusahaan harus mengetahui cara memotivasi pemain kunci untuk bergerak cepat dan tangkas meninggalkan *status quo*. Hambatan yang keempat adalah hambatan politis untuk mengetahui siapa pendukung dan penentang strategi.

2. Memadukan eksekusi ke dalam strategi

Perusahaan perlu menggerakkan basis yang paling fundamental yaitu sikap dan perilaku orang-orang yang berurat akar dalam organisasi, karena itu perusahaan harus menciptakan sebuah kultur kepercayaan dan komitmen yang memotivasi orang mengeksekusi strategi yang sudah disepakati. Hal ini dapat tercipta dimulai dari tindakan perusahaan dalam berperilaku adil yang mengandung ciri keterlibatan (*engagement*), penjelasan (*explanation*), dan kejelasan ekspektasi (*expectation clarity*). *Engagement* berarti melibatkan individu dalam keputusan strategis yang mempengaruhi mereka dengan meminta masukannya, dan memberikan kesempatan untuk saling menolak ide dan asumsi satu sama lain. *Explanation* berarti bahwa setiap orang yang terlibat dan terpengaruh harus memahami mengapa keputusan tersebut dibuat. *Expectation clarity* berarti menuntut manajer menyatakan aturan permainan dengan jelas setelah sebuah strategi siap.

3. Menyelaraskan proposisi nilai, laba, dan khalayak

Strategi apapun dinilai dapat berhasil dan berkesinambungan apabila sebuah organisasi mengembangkan produk yang dapat menarik pembeli, dan harus menciptakan model bisnis yang memungkinkan perusahaan menghasilkan uang dari produknya. Tindakan memotivasi orang-orang yang bekerja untuk atau bersama perusahaan agar mengeksekusi strategi juga penting untuk dilakukannya. Proposisi nilai diberikan perusahaan perusahaan pada konsumen, proposisi laba diciptakan untuk keuntungan perusahaan, dan proposisi khalayak diberikan pada internal perusahaan.

4. Memperbarui *blue ocean*

Hampir setiap strategi *blue ocean* pasti akan ditiru pada akhirnya. Ketika para peniru berusaha merebut pangsa pasar dari *blue ocean* yang perusahaan telah ciptakan, perusahaan cenderung mempertahankannya, dan terjadilah kondisi persaingan yang disebut *red ocean*. Menghindari hal demikian, perusahaan harus memantau ulang kurva nilai agar tetap jauh dan tak menyatu dengan kurva nilai pesaing.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian dibutuhkan dalam penelitian untuk memberi gambaran dan hasil yang jelas tentang apa yang diteliti. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan tujuannya, adalah jenis penelitian deskriptif (*descriptive research*) dengan pendekatan kualitatif dan jenis metode studi kasus. Penelitian deskriptif menurut Agung (2012:4) merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain. Penelitian deskriptif menurut Sanusi (2014:13) berfokus pada penjelasan sistematis tentang fakta yang diperoleh saat penelitian dilakukan.

Metode studi kasus menurut Bungin (2010:19) adalah penyelidikan yang lebih mendalam dan pemeriksaan yang menyeluruh terhadap suatu unit sosial dalam kurun waktu tertentu. Metode studi kasus menurut Santana (2007:105) diawali dengan diskripsi detail objek dan data didapat melalui multi sumber informasi seperti wawancara, observasi, pelbagai dokumen, dan material audio-visual.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana penerapan *blue ocean strategy* dalam mencapai pasar internasional pada UMKM Pricilla Jilbab

Bolak Balik, sehingga agar penelitian lebih terarah maka yang menjadi fokus penelitian adalah :

1. Lingkungan eksternal dan internal Pricilla Jilbab Bolak Balik melalui analisis SWOT yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan tersebut.
2. Mengetahui penerapan *blue ocean strategy*, maka terlebih dahulu mengetahui prinsip-prinsip beserta alat analisis dan kerangka kerja BOS yang meliputi:
 - a. Kanvas strategi
 - b. Kerangka kerja empat langkah
 - c. Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan
 - d. Tiga ciri strategi yang baik
 - e. Membaca kurva nilaiHasil tersebut selanjutnya akan dianalisis formulasi dan eksekusi *blue ocan strategy* dalam perusahaan.
3. Penerapan *blue ocean strategy* pada Pricilla Jilbab Bolak Balik dalam menciptakan inovasi produk.
4. Penerapan *blue ocean strategy* pada Pricilla Jilbab Bolak Balik dalam usaha memasuki pasar internasional.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor Pricilla Jilbab Bolak Balik yang beralamat di Jl. Maninjau Raya No. 44, Sawojajar, Malang, Jawa Timur, Indonesia. Alasan dipilihnya perusahaan ini sebagai lokasi penelitian adalah karena selain

pemasaran yang sudah mencapai pasar internasional, pemilik (*owner*) usaha telah menyatakan bahwa strategi yang diterapkan pada Pricilla Jilbab Bolak Balik adalah *blue ocean strategy* (BOS). Hal-hal tersebut dinilai membuat penelitian dengan mengangkat penerapan *blue ocean strategy* dalam mencapai pasar internasional dinilai tepat untuk dilakukan di perusahaan ini.

D. Sumber Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data yang bersumber dari:

1. Data Primer

Menurut Sanusi (2014:104) data primer adalah data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti. Sedangkan menurut Purhantara (2010:79) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan.

Data primer disini dapat berupa opini dari individu atau kelompok, hasil pengamatan suatu kelompok, hasil pengamatan terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Data primer dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara dengan berbagai pihak yang memiliki wewenang pada perusahaan Pricilla Jilbab Bolak Balik.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain (Sanusi, 2014:104). Menurut Purhantara (2010:79) data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik. Data sekunder yang ada dalam

penelitian ini berupa informasi mengenai operasionalisasi beserta program kegiatan dari Pricilla Jilbab Bolak Balik.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu proses penting dalam penelitian karena dari sinilah sumber-sumber data yang diperlukan digali dan kemudian dihimpun. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data:

1. Wawancara

Menurut Sanusi (2014:105) wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Sedangkan metode pengumpulan data dengan wawancara menurut Wijaya (2013:21) adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada responden untuk memperoleh informasi verbal dari responden. Teknik wawancara dilakukan saat peneliti ingin menggali informasi berdasarkan pengetahuan atau pendapat individu.

Pelaksanaan teknik ini dilakukan dengan peneliti yang melakukan tanya jawab kepada *key informan* yang dalam hal ini adalah dua pemilik dan pendiri (*owner*) dari Pricilla Jilbab Bolak Balik dan manajer pemasarannya. Dipilihnya pihak-pihak tersebut sebagai pihak yang akan diwawancara dikarenakan pengambilan keputusan bagi strategi pemasaran perusahaan tersebut tergantung pada ketiga posisi tersebut.

2. Observasi

Teknik observasi menurut Purhantara (2010:87) adalah pengamatan dari peneliti terhadap objek penelitiannya. Cara observasi menurut

Sanusi(2014:111) meliputi catatan (*record*), kondisi fisik (*physical condition*), dan proses fisik (*physical process*).

Pelaksanaan teknik ini dilakukan dengan cara peneliti melakukan observasi yang meliputi catatan, kondisi fisik, dan proses fisik. Observasi catatan dilakukan peneliti dengan mengamati catatan yang berupa tulisan, cetakan, foto, atau rekaman dalam peralatan elektronik dari Pricilla Jilbab Bolak Balik. Observasi kondisi fisik dilakukan dengan peneliti mengamati kondisi fisik perkantoran, persediaan barang, dan peralatan kantor dari perusahaan tersebut. Observasi proses fisik dilakukan oleh peneliti dengan mengamati bagaimana penerapan *blue ocean strategy* oleh perusahaan tersebut, dan bagaimana usaha mereka dalam memasuki pasar internasional.

3. Dokumentasi

Cara dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber, baik secara pribadi maupun kelembagaan (Sanusi, 2014:114). Metode dokumentasi merupakan suatu penelaahan terhadap beberapa dokumen yang ada kaitannya dengan masalah penelitian dengan mengumpulkan data dan informasi melalui pihak kedua (Purhantara, 2010:80). Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Data yang dikumpulkan melalui teknik dokumentasi ini adalah berupa foto kegiatan dan profil web dari Pricilla Jilbab Bolak Balik.

F. Analisis Data

Analisa data menurut Patton (dikutip oleh Kasiram, 2010:288) adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.

Analisis data merupakan langkah penting dalam penelitian, yang didalamnya terdapat metode sebagai cara untuk mengolah data baik itu data primer maupun sekunder. Pengolahan data berlanjut pada tahap analisis data, yang dengan tahapan ini data-data disederhanakan untuk dapat lebih mudah dibaca dan dimengerti.

Tahap analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data dari Kasiram (2010:288) yang memiliki beberapa tahapan sebagai berikut:

1. *The stage of reflection*

Pada tahap ini peneliti mencari topik yang menarik untuk diteliti. Langkah selanjutnya diidentifikasi segala sesuatu yang mengikat perhatian peneliti. Identifikasi fenomena kemudian peneliti telusuri perspektif teoritiknya, dan kemudian mengkomparasikan antara fenomena dan teori.

2. *The stage of planning*

Merupakan langkah rencana penelitian, yaitu memilih lokasi penelitian, strategi atau alat, metode pengumpulan data, penguasaan peneliti terhadap metodologi penelitian, pertanyaan penelitian, dan pembuatan proposal penelitian.

3. *The stage of entry*

Merupakan langkah peneliti untuk mencari informan pertama dan menjelaskan praktek dari studi, yaitu mengenai peran apa yang dilakukan partisipan dalam penelitian.

4. *The stage of productive data collection*

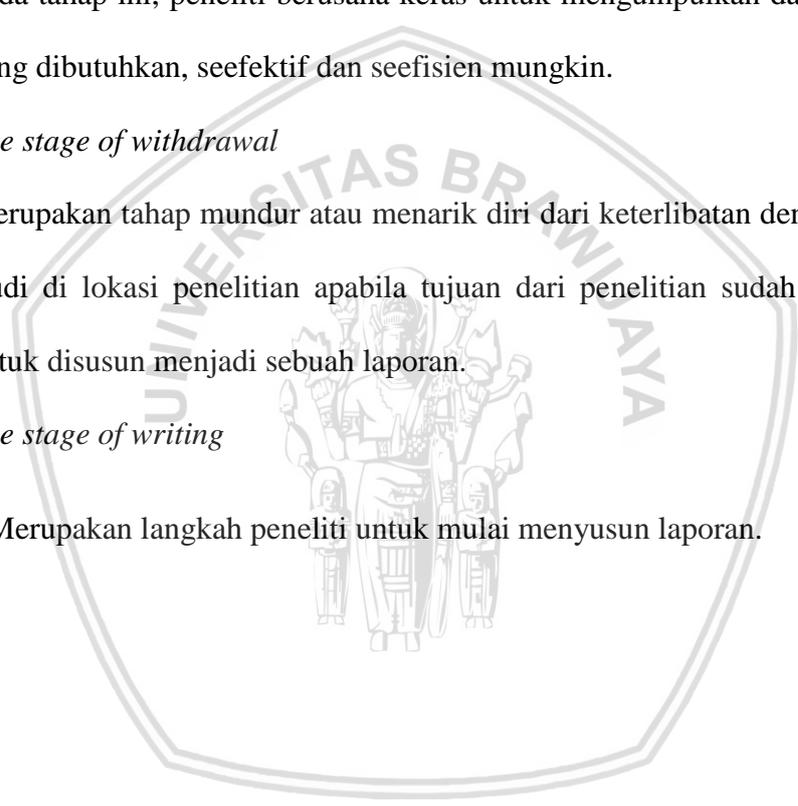
Pada tahap ini, peneliti berusaha keras untuk mengumpulkan data sebanyak yang dibutuhkan, seefektif dan seefisien mungkin.

5. *The stage of withdrawal*

Merupakan tahap mundur atau menarik diri dari keterlibatan dengan subyek studi di lokasi penelitian apabila tujuan dari penelitian sudah mencukupi untuk disusun menjadi sebuah laporan.

6. *The stage of writing*

Merupakan langkah peneliti untuk mulai menyusun laporan.





BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Pricilla

Pricilla Jilbab Bolak Balik merupakan usaha tingkat menengah (menurut Kemetrian Keuangan Republik Indonesia berdasarkan jumlah tenaga kerjanya), yang berdiri pada Januari 2014 di kota Malang oleh sepasang suami istri bernama Bapak Burhanuddin Farid dan Ibu Lilyan Puspita Anhary. Dihadapkan pada kondisi keluarga yang memerlukan pemasukan dalam jumlah besar pada saat itu, muncul pemikiran untuk menjual produk yang dapat menjadi jalan ibadah ketika orang memakainya. Pada tahun tersebut penggunaan jilbab menjadi seakan-akan bukan hanya untuk memenuhi kewajiban sebagai seorang muslimah, tetapi menjadi tren masa kini. Berbagai macam model jilbab bermunculan dari para desainer lalu kemudian menjadi tren berbusana di kalangan muslimah.

Jilbab merupakan suatu barang yang digunakan oleh wanita untuk menutupi aurat sebagai busana muslim. Berjilbab membuat muslimah sudah menjalankan kewajiban yaitu menutup aurat. Penggunaan jilbab oleh seorang muslimah akan dapat dengan jelas menunjukkan identitasnya sebagai seorang muslimah. Jilbab menjadi produk yang pertama kali dijual oleh perusahaan karena sifat produknya yang *nonseasonal*. Tidak sembarang jilbab ingin dijualnya, agar tidak seperti produk jilbab pada umumnya yang banyak ditemui di pasaran, mereka mendesain jilbab yang memiliki nilai khusus, tidak mudah diplagiasi, dan multifungsi, sehingga produk yang dihasilkan memiliki nilai yang berbeda. Selama kurang lebih

6 bulan melakukan percobaan dengan berbagai perubahan pola serta bahan, tercipta produk pertama perusahaan yaitu Jilbab Bolak Balik Original 2 in 1.

Munculnya produk pertama tersebut membawa pemilik perusahaan melakukan riset produk juga riset pasar, dan meluncurkannya untuk dijual pertama kali di pameran Islamic Book Fair dan mendapat tanggapan positif dari pasar. Hal tersebut mendorong jumlah produksi yang kian meningkat, berawal dari hanya lima buah menjadi sepuluh buah, lima puluh buah, hingga akhirnya diputuskan untuk melakukan kerja sama dengan penjahit di kota Malang dan bahkan luar kota seperti Bandung, sehingga perusahaan mampu memproduksi lebih banyak untuk memenuhi permintaan pasar.

Kini Pricilla dalam perkembangannya mampu memproduksi 17.000 buah jilbab dalam sebulan dan telah memiliki *line production* yang lebih tertata karena bekerja sama dengan beberapa garmen dan perusahaan tekstil. Jalannya sistem pemasaran perusahaan saat ini sudah dibantu dengan keagenan yang letaknya di beberapa wilayah di Indonesia bahkan sampai luar negeri. Pricilla terus berkembang hingga sekarang telah memiliki 35 karyawan, 70 agen aktif, dan 145 penjahit sehingga mampu memenuhi permintaan pasar yang kian meningkat dari tahun ke tahun. Sebagian laba dari perusahaan juga telah digunakan untuk pembangunan Rumah Iman dan Quran yang diperuntukkan bagi anak-anak mulai dari usia tiga tahun, dalam rangka penyebaran kebaikan. Sekolah tersebut merupakan perwujudan salah satu misi perusahaan. Tidak hanya itu, dalam mewujudkan misi lainnya, perusahaan sedang dalam pengerjaan membangun lahan untuk menanam tanaman dan makanan pokok yang dapat diakses seluruh warga.

Misi perusahaan dibuat agar semua lapisan masyarakat dapat turut menikmati kebaikan dari Pricilla.

B. Visi dan Misi Pricilla

1. Visi

Bersama-sama Pricilla menyebarkan kebaikan dan ketakwaan.

2. Misi

Penyebaran kebaikan bagi semua lapisan masyarakat melalui keuntungan perusahaan yang akan digunakan untuk:

- a. Pembangunan sekolah-sekolah Quran.
- b. Penggunaan lahan untuk menanam tanaman dan makanan pokok yang dapat diakses semua warga.

C. Motto dan Logo Pricilla

1. Motto

CEPAT. *Creative, Empathy, Professional, Attitude*, Takwa.

2. Logo

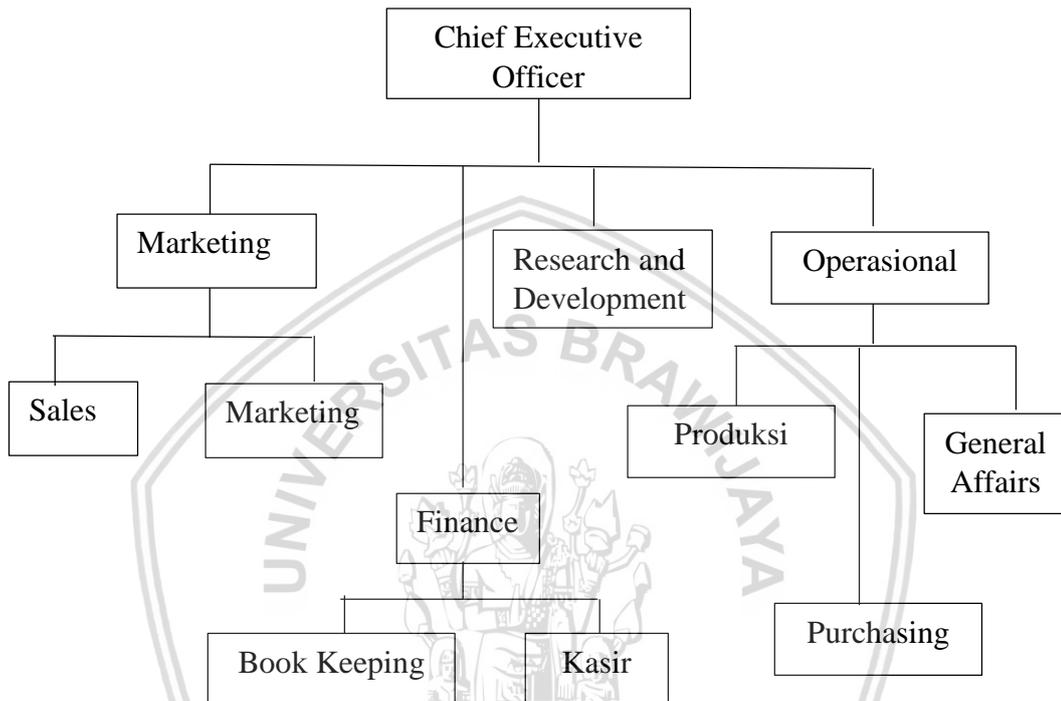


Gambar 4.1 Logo Pricilla
Sumber : www.tokopedia.com (2017)

D. Manajemen dan Organisasi

Struktur Organisasi Pricilla

Grafik 4.1 Struktur Organisasi Pricilla



Sumber : Data Internal Pricilla (2018)

E. Produk yang dimiliki oleh Pricilla

Produk yang ditawarkan oleh Pricilla adalah jilbab sebagai *core product* serta busana muslim dan muslimah seperti gamis, kaos kaki, aksesoris yang terdiri dari bros, gantungan kunci, dan kalung. Produk jilbab yang dijual oleh perusahaan terdiri dari beberapa jenis berdasarkan fungsinya, diantaranya:

1. 2 in 1

Merupakan produk jilbab dengan konsep simpel berbahan shining hyget premium, dapat digunakan bolak-balik dengan dua varian warna atau model yang berbeda.

2. Ameera

Merupakan jilbab bolak-balik berbahan shining hyget premium, dengan satu sisi motif dan sisi lain yang polos. Terdapat *pad* atau bantalan tipis yang dapat menyamarkan pengguna dengan pipi *chubby*.

3. Jannah

Jannah atau jilbab mukena merupakan perpaduan kombinasi dua lapis kain shining hyget premium yang mengkilat, ringan, dan tidak panas. Merupakan inovasi jilbab yang mempunyai kelebihan dapat langsung digunakan sebagai mukena, sehingga mempunyai nilai praktis dan tetap syari.

4. Gamis

Produk gamis pada Pricilla terbagi menjadi dua jenis yang berbeda fungsi, diantaranya:

a. Balotely Meliora

Merupakan produk anti bakteri, bau, dan alergi. Dibuat dari bahan dasar serat bambu dengan zat alami penny quinone yang tidak disenangi oleh bakteri dan serangga, sehingga bakteri tidak akan bersarang ataupun menimbulkan bau tidak sedap apabila dipakai lebih dari 24 jam. Produk ini diperuntukkan bagi pengguna yang memiliki aktivitas banyak dan padat.

b. Lily

Merupakan produk yang terbuat dari bahan moscrepe premium, memiliki karakteristik kain yang lentur dan bertekstur, sehingga nyaman dipakai untuk beraktivitas.

5. Aira

Merupakan jilbab dengan model terdapat bantuan kancing di sisi kanan dan sisi kiri untuk memudahkan gerak dan beraktivitas. Produk dikhususkan bagi wanita muslimah yang aktif.

6. Pashmina Syahira

Merupakan produk jilbab dengan bahan platinum cerutti yang lentur dan fleksibel. Produk ini terdiri dari 2 warna dan dapat digunakan dengan 4 tampilan yang berbeda-beda.

7. Cape Veil

Merupakan produk yang memiliki kegunaan hampir sama dengan jaket. Produk terbuat dari bahan fluffy waffle yang memberi efek hangat. Tidak hanya dapat digunakan oleh muslimah, produk ini membidik target pasar yang lebih luas, karena dapat digunakan bagi nonmuslimah.

F. Gambaran Umum Informan

Penelitian ini dilakukan pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik. Pengumpulan data melalui wawancara terstruktur dilakukan dengan pihak yang berkaitan langsung dengan proses pengembangan perusahaan dalam kaitannya dengan strategi perusahaan. Responden dalam wawancara adalah *Owner* atau pemilik Pricilla yang berjumlah dua orang, dan Manajer Pemasaran yang berjumlah satu orang. Berikut rincian data *key informan* yang telah diwawancarai peneliti:

1. *Owner*

Key informan pertama adalah pemilik atau *owner* Pricilla yang akan disebut Bapak B. Beliau berjenis kelamin laki-laki dan hingga sekarang menjabat sebagai *Chief Executive Officer* dalam perusahaan.

2. *Owner*

Key informan kedua yaitu pemilik atau *owner* Pricilla yang akan disebut Ibu L. Beliau berjenis kelamin perempuan dan turut mendirikan Pricilla sebagai usaha di bidang *fashion muslim* sejak pertama perusahaan beroperasi pada 2014.

3. Manajer Pemasaran

Key informan ketiga yaitu manajer pemasaran atau *marketing* Pricilla yang akan disebut Bapak W. Beliau berjenis kelamin laki-laki dan merupakan seorang manajer dalam perusahaan yang terlibat langsung dalam proses perencanaan strategi perusahaan.

G. Penyajian Hasil Wawancara

Penyajian hasil wawancara adalah bentuk penyajian data dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Wawancara dilakukan berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan oleh peneliti serta berdasarkan landasan teori-teori pada bab sebelumnya. Wawancara yang disajikan adalah topik yang berkaitan langsung dengan fokus serta rumusan masalah penelitian. Penyajian hasil wawancara ini tidak menyajikan semua pertanyaan, namun yang disajikan adalah pertanyaan dan hasil wawancara yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian.

Hasil wawancara disusun secara sistematis dalam bentuk kalimat naratif, struktur, tabel maupun bagan sesuai dengan masing-masing topik bahasan dalam

penelitian. Penyajian hasil wawancara secara sistematis bertujuan untuk mempermudah pembaca dalam memahami hasil penelitian dan pembahasan yang dipaparkan.

1. Analisis Internal dan Eksternal Pricilla

Penelitian dilakukan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal, sehingga dapat diketahui *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat* (SWOT) pada Pricilla. Hasil analisis ini dapat membantu perusahaan dalam merumuskan alat dan kerangka kerja *blue ocean strategy*. Lingkungan internal yang dianalisis perusahaan terdapat pada hal seperti yang dikemukakan oleh Ibu L:

“*Blue ocean strategy* tidak akan pernah bisa kuat dan menjawab permintaan konsumen kalau R&D nya tidak disiapkan. Kami, sejauh yang saya tau belum ada UKM atau penggerak bisnis *fashion*, yang masih belum besar, yang *concern* di situ. Kami *concern* di R&D produk, R&D proses, R&D marketing, dan marketing itu sendiri.”

Analisis lingkungan eksternal yang diperhatikan oleh perusahaan yaitu seperti yang dikemukakan oleh Bapak W “untuk saat ini 5 tahun pertama memang fokusnya di 1 target, karena 1 target *market* ini pun adalah target *market* nomor 2 terbesar di Indonesia, umur 25-35 tahun”. Selain itu Ibu L mengatakan:

“Sekarang bisnis *online* menjamur. Apalagi di tahun 2017 sampai 2019 nanti strata masyarakatnya akan menggembung di bagian bawah. Jadi konsumen *grade C* atau menengah bawah semakin besar. Karena itu Pricilla memfokuskan menggarap pasar menengah ke bawah.”

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti mendapatkan informasi kekuatan perusahaan dari Ibu L yang mengatakan “Selama 6 bulan terakhir kita tidak bermasalah untuk memenuhi permintaan. Kita bekerjasama dengan garmen dan

tekstil besar yang kapasitasnya bisa sampai 1 sampai 2 juta *pieces* perbulan produksinya”. Situs web perusahaan juga menjadi sumber yang menunjukkan jumlah kepemilikan banyak agen hingga 70 agen aktif yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia bahkan luar negeri.

Kelemahan Pricilla seperti yang dipaparkan oleh Ibu L adalah “Sumber daya. Kualitasnya. Jadi menanggulangnya harus meng-*hire expert*”. Menurutnya, kelemahan juga terletak pada “Kita belum sebesar pesaing-pesaing besar, terkait aset, *cash flow*, jadi kami bergerak dari apa yang kita punya. Kalau mereka bisa produksi 1 sampai 2 juta *pieces*, kami masih belum”. Bapak W mengatakan kelemahan perusahaan terkait impor bahan baku “Bahan yang kami impor, bubble crap, kami harus beli mahal, karena ada pajak-pajak. Harga bahannya mahal, ditambah pajak pula”.

Peluang Pricilla seperti yang dikemukakan oleh Ibu L semakin terpandanginya perusahaan di mata konsumen dan agen adalah “Sekarang Pricilla lagi tumbuh. Pada segmen pasar tujuan kita, kita sedang dibicarakan. Agen-agen sedang mengantri untuk bisa daftar masuk Pricilla”. Tersedianya peluang berkaitan dengan teknologi, yang ditunjukkan oleh pernyataan Bapak W “Hampir 85% agen kita *online* semua. Mereka dapat orderan dari *marketplace*, sosial media”. Dilanjutkan kemudian oleh pernyataan Bapak B “karena permintaan *online* sudah cukup banyak” menjawab sekaligus mendukung alasan penjualan *offline* diberhentikan.

Ancaman Pricilla terkait peraturan pemerintah, didukung dengan pernyataan Ibu L “Kalau dari bahan baku karena *supplier* pabrik yang masih untuk

bahan tertentu terbatas, harus impor. Contohnya mikro fiber, bahan baju olahraga itu harus impor”.

2. Alat dan Kerangka Kerja Analitis

a. *Kanvas Strategi Pricilla*

Saat menganalisa kanvas strategi Pricilla, dibutuhkan informasi mengenai pesaing serta faktor bisnisnya, juga faktor bisnis perusahaan. Ibu L menyebutkan bahwa “Pesaing kalau yang besar ada Profesor Kerudung Rabbani. Sebenarnya banyak, tidak terhitung”. Terdapatnya pesaing yang tak terhitung jumlahnya, peneliti menyebutkan pesaing seperti yang tertulis pada bab pembahasan. Ditunjukkan pula faktor-faktor bisnis yang dinilai tepat untuk perbandingan dalam industri busana muslim.

b. *Kerangka Kerja Empat Langkah*

Hasil wawancara menghasilkan Kerangka Kerja Empat Langkah yang terdiri dari penciptaan faktor seperti pernyataan Ibu L “selama pameran atau *workshop* yang pesertanya adalah target *market* kami, kami berusaha mengenali konsumen lebih dalam melalui riset yang kami lakukan sendiri”. Dilanjutkan dengan pernyataan “kami berusaha membaca keinginan konsumen tidak melalui tren kebanyakan”. Hal-hal tersebut dapat dicapai melalui kinerja R&D Pricilla.

Faktor yang dihapuskan adalah teknologi/peralatan, seperti pernyataan Ibu L “Peralatan kita tidak ada. Kerja sama semua”. Selain itu, Ibu L menyatakan bahwa faktor tren diabaikan, dengan mengatakan:

“Tren dalam *fashion* biasanya tahunan. Biasanya kita diundang sama IFI (Institut Fashion Indonesia), lalu terdapat *workshop* yang memberi tahu ke depannya kemungkinan ada tren warna ini gitu misalnya, atau pabrik ini, atau *pattern* ini.

Namun kita gak terlalu *concern* di sana. Hanya sebagai *mindset* gitu aja sih. Karena penekanan kita kan di fungsi.

Faktor yang harus dikurangi menurut Ibu L adalah *fixed cost*, didukung dengan pernyataan “Skema perusahaan sendiri emang lebih banyak *variable cost*. Contohnya karyawan tetap itu sedikit, tapi *freelancer* itu banyak, jadi temen-temen magang dari universitas dan SMA itu banyak, itu kan meminimalisir *fixed cost*”. Faktor yang harus ditingkatkan menurut Ibu L adalah “Kualitas sumber daya, jadi menanggulangnya harus meng-*hire expert*. Kemarin sempat meng-*hire expert* dari Denmark dan Belanda untuk jadi konsultan di bagian *marketing* dan produksi, itu kelemahan kita”.

c. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (HKTC)

Pembuatan skema HKTC didasarkan pada Kerangka Kerja Empat Langkah yang meliputi analisis faktor dalam Pricilla yang harus dihapus, dikurangi, ditigkatkan, dan diciptakan. Keempat faktor tersebut yang dinilai masing-masing dapat membantu perusahaan menghemat biaya dan memaksimalkan laba. Perlu dilakukan perhatian secara berkala untuk membuat strategi perusahaan terus dalam posisi yang menguntungkan.

d. Tiga Ciri Strategi yang Baik

Tiga ciri strategi yang baik ditunjukkan dengan adanya fokus, divergensi, dan slogan yang menarik pada perusahaan. Ketiga ciri tersebut dimiliki oleh Pricilla. Ciri yang pertama adalah fokus. Fokus Pricilla seperti yang dikatakan Bapak W “Sebenarnya kita menguatkan di *value* sosialnya”. Menurut Ibu L “kami *concern* di R&D produk, R&D proses, R&D *marketing*, dan *marketing* itu sendiri”.

Ciri yang kedua adalah divergensi. Divergensi Pricilla menurut Ibu L adalah “Sejauh yang saya tahu, belum ada UKM atau penggerak bisnis *fashion* yang masih belum besar, yang *concern* di R&D”. Beliau kemudian melanjutkan “Kalau orang lain cara pemasaran *fashion*-nya dengan membuat produk *fashion* berdasarkan apa yang laris di pasaran, kami tidak demikian”. Menurut Bapak W divergensi Pricilla ada 3 yaitu “Produk bolak balik, proses *finishing*, dan kain yang tidak ada di pasaran, kita pakai *hyget premium*, yang biasa beredar di pasaran itu namanya *spandeks*”.

Ciri yang ketiga adalah slogan yang menarik. Bapak W mengatakan bahwa Pricilla sudah memiliki slogan yang jelas dan memikat dengan menyebutkan

“Jilbab bolak balik itu slogannya. Nama perusahaannya hanya Pricilla aja. Kita emang menguatkan di jilbab bolak baliknya. Orang akan mikir apa itu bolak balik ya? Jadi dengan orang mendengar atau membaca itu udah lumayan penasaran biasanya.

e. Membaca Kurva Nilai

Menurut Ibu L, analisis kurva nilai pada Pricilla dilakukan dengan cara “Kita ada riset kompetitor. Terdapat bagian yang khusus untuk mengidentifikasi kompetitor-kompetitor yang ada di lapangan”. Dilanjutkan kemudian “Jadi ada skema riset dari situ”. Skema riset tersebut berguna untuk membandingkan kurva nilai perusahaan dan pesaing.

3. Formulasi *Blue Ocean Strategy* Pricilla

Penerapan *blue ocean strategy* pada Pricilla ditinjau berdasarkan formulasi *blue ocean strategy* dan eksekusi *blue ocean strategy* pada perusahaan tersebut. Formulasi *blue ocean strategy* merupakan tahap awal perusahaan dalam

menerapkan *blue ocean strategy* dengan tujuan supaya dapat keluar dari persaingan yang ketat atau *red ocean*. Eksekusi *blue ocean strategy* adalah tahap pelaksanaan dari formulasi *blue ocean strategy* yang telah dibuat oleh perusahaan.

a. *Rekonstruksi Batasan Pasar*

Rekonstruksi batasan pasar merupakan bagian awal dari penerapan formulasi *blue ocean strategy* pada Pricilla. Hal tersebut menjadi kunci bagi perusahaan dalam menetapkan langkah formulasi *blue ocean strategy* selanjutnya. Bentuk konkrit batasan pasar yang telah direkonstruksi oleh Pricilla antara lain :

1. Mencermati Industri Alternatif

Bapak W selaku manajer pemasaran mengatakan “Produk lain ada, bukan pengganti produk utama. Memang yang bisa menggantikan jilbab apa? Tidak ada kan? Jadi produk lain itu untuk kita *cross selling* biasanya.” Bapak W melanjutkan bahwa produk *cross selling* tersebut dalam bentuk kelas *online* mengenai keluarga dan *parenting*. Ibu L selaku pemilik perusahaan mengatakan “kami akan berusaha menjajaki produk yang pasti selain *fashion*, seperti perlengkapan rumah tangga. Jadi tetap di segmen *market* yang sama hanya nambah produk”. Hingga saat ini tidak ada produk yang mampu menggantikan kegunaan jilbab sebagai kerudung penutup bagian kepala, leher, hingga dada. Dapat disimpulkan produk alternatif jilbab bisa dikatakan tidak ada.

2. Mencermati Kelompok Strategis

Pengamatan kelompok strategis menurut Ibu L, Pricilla menerapkan dan menjalankan misinya untuk dapat menyebarkan kebaikan pada seluruh lapisan masyarakat. Hal ini didukung dengan pernyataan Bapak W “sebenarnya perusahaan

menguatkan di *value* sosialnya”. Bapak W kemudian melanjutkan bahwa nilai khusus pada produk untuk konsumen yaitu “Produk kami ada yang garansi tiga tahun. Di mana coba jilbab ada garansinya? Kompetitor tidak ada yang punya. Nah kita ada *after sell*. Kita bisa *repair* kalau jilbab mereka ada kerusakan”. Hal-hal tersebut yang dirasa Pricilla mampu mempengaruhi keputusan konsumen untuk berpindah dari satu kelompok ke kelompok lain.

3. Mencermati Rantai Pembeli

Hasil wawancara dengan Ibu L pada 19 Januari 2018 mengungkapkan bahwa rantai pembeli pada Pricilla tidak hanya berasal dari agen, namun “retail juga, dan *end user* pun juga”. Hal ini berbeda dengan hasil wawancara dengan Bapak W pada 24 Maret 2018 mengungkapkan bahwa “saat ini Pricilla berfokus B2B. B2B dalam artian kami tidak memegang B2C, jadi kami hanya kirim barang untuk keagenan”. Bapak B selaku pemilik kemudian menambahkan “Rata-rata 90% kalau sekarang kita *online*. Kalau dulu memang pameran, tapi sudah kita kurangi. Tahun ini baru mulai lagi. Kita sudah vakum mungkin 2 atau 1,5 tahun tidak pameran”. Dapat dilihat bahwa fokus perusahaan untuk saat ini adalah penjualan produk melalui agen, kemudian agen lah yang langsung berhubungan dengan konsumen akhir.

4. Mencermati Produk Komplementer

Ibu L mengatakan produk pelengkap jilbab sebagai produk utama yaitu “Busana muslim dan muslimah, jadi koko, gamis, kaos kaki, perlengkapan aksesoris juga ada seperti bros, gantungan kunci, kalung kita sempet produksi

juga”. Didapat juga informasi pada situs web perusahaan yang menampilkan produk selain jilbab seperti mukena, jaket, dan *handsock*.

5. Mencermati Daya Tarik Fungsional dan Emosional

Mencermati daya tarik emosional menurut Bapak W dikatakan “karena penjual jilbab sudah banyak, jadi kita memainkan sisi emosi daripada kita punya target *market*”. Bapak W kemudian melanjutkan dengan memberikan contoh, dengan pernyataan:

“Salah satunya misalkan bulan ini kita ngeluarin sebuah *campaign*, dimana 50% dari penghasilan perusahaan bersih itu kita sumbangkan ke rumah Quran. Nah *campaign* ini yang kita tonjolkan saat kita menjual produk. Jadi orang kadang membeli bukan karena produk kita, tapi karena mereka punya *engaged* emosi, jadi sewaktu mereka membeli produk mereka merasa juga berbuat kebaikan. Juga ada beberapa program sosial lagi kita jalankan.”

Dalam mengamati daya tarik fungsional, seperti yang dipaparkan sebelumnya bahwa dalam penciptaan produknya, Pricilla tentu memiliki nilai fungsional tersendiri bagi konsumen. Terdapat beberapa hal yang tidak dimiliki pesaing seperti pemberian garansi, cara proses *finishing* produk, serta dampak sosial bagi masyarakat.

6. Mencermati Waktu

Ibu L mengatakan bahwa pemilihan produk jilbab untuk diproduksi dan dijual pada awalnya karena jilbab merupakan produk *nonseasonal*. Mencermati waktu, yang berkaitan dengan tren dilakukan karena Pricilla merupakan industri *fashion*, Bapak W mengatakan “Kalau misalkan kita target marketnya anak yang lebih muda ya misalkan di 27 tahun ke bawah, itu mungkin kita bakal bermain di tren, tapi kalau untuk market yang kita fokuskan saat ini, mereka tidak terlalu ribet di model, jadi kita tidak terlalu gimana ke tren”. Hal ini didukung dengan

pernyataan Ibu L “kami berusaha membaca keinginan konsumen tidak melalui tren kebanyakan”.

b. Fokus pada Gambaran Besar Bukan pada Angka

Pada praktiknya, fokus pada Gambaran Besar oleh Pricilla dilakukan dengan cara kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi pesaing, yang kemudian dituangkan dalam skema riset. Skema riset inilah yang dirasa penting untuk perusahaan dapat mengamati pesaing. Dapat diketahui hal-hal apa saja yang sedang diperhatikan atau diabaikan pesaing, Hal ini ditunjukkan melalui pernyataan Ibu L:

“Kita ada riset kompetitor, ada bagian yang khusus untuk mengidentifikasi kompetitor-kompetitor yang ada di lapangan. Misalnya mereka ingin *launching* produk apa kita tahu, bahan apa yang mereka gunakan, *range* harga mereka, segmen *market*, cara komunikasi, sampai pilihan kata, konten yang digunakan dalam menjual produk di sosial media, itu kami identifikasi. Jadi ada skema riset apa yang mereka punya, yang tidak kita punya. Apa yang mereka lemah, kita tidak”

Sumber lain, yakni Bapak W berpendapat bahwa Pricilla dalam praktiknya masih cenderung fokus pada angka, dinyatakan dengan “Angka lah pastinya. Bisnis kan tentang angka. Kalau kita tidak bisa baca angka ya kita tidak bisa bisnis sebenarnya”. Menurutnya, sebelum mengambil keputusan atau melakukan kegiatan, sebuah perusahaan pasti melalui proses perhitungan dulu di awal. Menurut Bapak W, penggambaran didapat melalui perhitungan angka terlebih dahulu.

c. *Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada*

Tahap menjangkau melampaui permintaan yang ada mengandung faktor nonkonsumen yang diperhatikan Pricilla. Menurut Bapak W nonkonsumen perusahaan dinyatakan dalam pernyataan berikut: “Kita 2 target *market*-nya, usia 25-35 tahun, dan sekarang baru sedang mengejar yang dibawah 27 tahun”.

Kemudian dilanjutkan

“produknya bernama *cape veil*. *Cape veil* ini dipakai untuk nonmuslim pun bisa. Jika kita bicara jilbab kan memang muslim biasanya. Ini kita lagi coba penetrasi di *market* baru. Produk ini bolak balik juga, depannya bermotif belakangnya polos. Produk ini penetrasinya mungkin orang nonmuslim juga kita tembak. Berarti ini masuk nonkonsumen yang ketiga tadi, *unexplored*. Jadi orang tidak berjilbab pun bisa pakai ini.

Sumber lain, yakni akun sosial media perusahaan seperti Youtube menyajikan konten yang berisi tentang ajaran-ajaran Islami. Sosial media yang dapat dilihat oleh seluruh pengguna internet di dunia dinilai dapat menjangking nonkonsumen. Sosial media dirasa sangat berpengaruh di era teknologi yang terus berkembang seperti saat ini.

d. *Menjalankan Rangkaian Strategi Secara Benar*

Pelaksanaan rangkaian strategi secara benar dilakukan Pricilla dengan menetapkan harga terjangkau pada produk. Ibu L mengatakan target pasar Pricilla adalah “Ibu-ibu yang usianya matang, berusia sekitar 25 sampai 45 tahun, *range* gaji sekitar 3,5 juta sampai 5 juta rupiah”. Harga yang ditetapkan bisa terjangkau masyarakat didukung oleh pernyataan Bapak W:

“Menurut saya Pricilla masih menengah ke bawah. Kalau menengah bawah yang paling bawah itu puluhan hingga belasan ribu. Ada jilbab dengan harga itu di

tanah abang. Sedangkan kita bermain di angka 60 sampai 250 ribu. Menurut saya jadi termasuk menengah ke bawah. Kalau 500an itu menengah, diatas 1 juta menengah ke atas.”

Sumber lain yakni Bapak W mengatakan bahwa dalam usaha mencapai biaya yang yang tepat, perusahaan belum mampu menetapkan biaya seminimal mungkin. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan Bapak W bahwa

“Untuk pendekatan seperti itu tidak bisa kami lakukan, karena kita melihat ke bahan dahulu, karena pada saat kita *create* harga misal saya mau main di harga 90ribu, tapi ternyata bahan baku yang didapatkan, yang tersedia di pasaran itu mungkin harganya mahal. Kecuali kalau kita perusahaan besar, dimana kita bisa *create* perusahaan sendiri, mulai dari pemintalan, itu baru bisa.”

4. Eksekusi *Blue Ocean Strategy* Pricilla

Hambatan yang dimiliki Pricilla saat ini dalam pengekseskusan strategi *blue ocean* dikatakan oleh Bapak W adalah

“Masalah produksi. Kita sedang *overload production*. Karena *forecasting* kita gak sesuai sama keadaan di lapangan kemarin. Apalagi pada momen menjelang ramadhan seperti sekarang seharusnya naik tapi ternyata posisinya sedang menurun secara *sales*. Berarti sekarang produksinya yang kuat, karena memang sudah dipersiapkan mulai bulan-bulan lalu, malah efeknya kecil karena jadinya dia *death spot* di gudang.”

Beliau kemudian melanjutkan “Kami juga kekurangan di *marketing* karena kita full di *online*, yang spesialis di *online*, yang benar-benar spesialis, bukan sekedar menjual di sosial media, itu caranya lumayan sulit”. Saat memadukan eksekusi ke dalam strategi, Bapak W mengatakan mengenai perekrutan calon agen bahwa “Tidak sekedar orang punya uang lalu bisa daftar jadi agen. Terdapat *interview* untuk memastikan bahwa mereka punya visi yang sama dengan kita, jadi tidak sekedar gimana bisnis kita dapat laba, namun harapannya ada dampak sosial”.

Dikatakan untuk memperbarui *blue ocean*, menurut Bapak W “Terdapat tim R&D, jadi misal hari ini kita ditiru tidak masalah, kita sudah punya punya produk baru lagi, inovasi baru lagi”.

5. Penerapan Blue Ocean *Strategy* dalam Memasuki Pasar Internasional

Usaha memasuki pasar internasional oleh Pricilla, Bapak B mengatakan “Sebenarnya kita sedang merintis. Bulan ini kita berusaha mungkin targetnya ke Brunei contohnya. Berarti nanti ada tahapan-tahapan yang harus dilakukan, yang melakukan nanti bagian *marketing*”. Bapak W sebagai manajer *marketing* menyatakan “Kita tidak produksi untuk luar negeri, karena kalau demikian, kita harus main di etnik. Etnik itu dalam artian sesuatu yang khasnya kuat. Kita yang hanya produksi seperti ini tidak cocok untuk luar negeri, karena kalau produk seperti ini, Cina bisa produksi lebih besar”. Beliau melanjutkan dengan pernyataan:

“Produk tidak bisa diekspor untuk saat ini. Walaupun beberapa agen kita ada yang di luar negeri. Komoditas utama kita bukan di luar tapi memang di Indonesia. Visinya ada ke luar, hanya saja untuk saat ini R&D produk yang sekarang kita fokuskan adalah untuk market Indonesia dahulu. Kenapa kita harus ke luar kalau kita punya negara muslim terbesar di dunia?”

H. Pembahasan

Analisis bisnis dari Pricilla menggunakan analisis SWOT sebagai salah satu alat bantu untuk menjawab rumusan permasalahan yang telah ditetapkan, serta beberapa alat dan kerangka kerja analitis, perumusan strategi, dan eksekusinya dari penerapan *blue ocean strategy*. Analisis tersebut dapat membantu perusahaan dalam merumuskan kerangka kerja dan alat alat analisis dari *blue ocean strategy*.

1. Analisis Internal dan Eksternal Pricilla

Lingkungan perusahaan mempengaruhi proses manajemen strategi (Purwanto, 2012:89), karena itu dalam perumusan strategi, diperlukan analisis lingkungan terlebih dahulu. Lingkungan internal perusahaan yang menjadi penting untuk diperhatikan Pricilla adalah sektor pembeli serta riset dan pengembangan. Sektor pembeli yang diamati Pricilla adalah dengan memahami keinginan konsumen dalam penggunaan produk yang praktis dan fungsional. Sebagai industri *fashion* yang fokus menciptakan produk fungsional, bagian khusus riset dan pengembangan pada Pricilla bertugas untuk terus dapat menghasilkan inovasi produk. Inovasi produk yang diciptakan merupakan salah satu bentuk hasil dari *blue ocean strategy* perusahaan.

Lingkungan eksternal perusahaan yang penting untuk diperhatikan Pricilla adalah sektor sosial. Berdasarkan survei yang dikeluarkan Asosiasi Penyedia Jaringan Internet Indonesia (dikutip dari Utami, 2018) mayoritas pengguna internet di Indonesia adalah kelompok usia 19-34 tahun (49,52%). Sejak dari awal beroperasi, Pricilla hanya memfokuskan diri menarget pasar ibu-ibu usia 25 sampai 35 tahun. Hal tersebut membuat penciptaan produk baik utama maupun pelengkap dinilai tepat bila menyasar target yang sama.

Analisis SWOT dalam penelitian ini digunakan sebagai salah satu data pendukung dalam membuat alat dan kerangka kerja perumusan *blue ocean strategy*. Dengan mengetahui lingkungan eksternal dan internal perusahaan, dapat dianalisis sejauh mana kekuatan, kelemahan, kemampuan membaca peluang, serta

mengetahui ancaman yang dihadapi perusahaan. Hasil analisis SWOT Pricilla Jilbab Bolak Balik digambarkan dalam tabel-tabel sebagai berikut:

a. Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS)

Tabel 4.1 Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS) Pricilla

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor dibobotkan	Keterangan
Strengths :				
1. Kepemilikan banyak agen	.11	3	.33	Tersebar di beberapa wilayah Indonesia hingga luar negeri. Menjadi fokus produksi. Hanya TKW. Bisa menghasilkan 1-2 juta <i>pieces</i> . Yang dipasarkan agen hanya produk jilbab.
2. Produk multifungsi	.14	5	.70	
3. Telah mencapai pasar internasional	.08	3	.24	
4. Kerjasama dengan banyak perusahaan	.10	4	.40	
5. Jenis produk	.09	2	.18	
Sub total	0.52		1.85	
Weaknesses :				
1. Kapasitas produksi	.10	4	.40	Tidak kekurangan dalam memenuhi permintaan. Memberatkan pada fungsi produk. <i>Freelancer</i> dan magang. Hanya untuk satu jenis produk. Penjualan <i>online</i> dan pameran.
2. Mengabaikan tren	.12	3	.36	
3. Kualitas SDM	.11	3	.33	
4. Bahan baku impor	.05	2	.10	
5. Belum ada outlet	.10	2	.20	
Sub total	0.48		1.39	
Total	1.00		3.24	

Sumber: Data diolah 2018

Kekuatan perusahaan terletak pada kepemilikan banyak agen, yang tersebar di banyak wilayah di Indonesia serta luar negeri. Peneliti memberikan bobot 0.11 karena peran agen sangat penting bagi penyebaran produk hingga sampai ke tangan

konsumen. Saat ini penjualan produk perusahaan 100% dilakukan oleh agen. Dalam hal ini perusahaan sudah tidak berhubungan langsung dengan konsumen, perusahaan tidak lagi mengadakan pameran atau sejenisnya untuk mencapai *end user*. *Rating* 3 peneliti berikan karena perusahaan telah berhasil mencakup sekitar 50 wilayah berbeda untuk penempatan agennya, namun perbandingan antara pulau Jawa dan wilayah lainnya masih jauh. Jumlah penempatan agen didominasi di pulau Jawa, khususnya di Jawa Timur.

Kekuatan perusahaan yang kedua terletak pada kegunaan produk jilbab yang multifungsi. Nilai baru dan berbeda dari pesaing terdapat pada produksi jilbab yang memiliki macam-macam manfaat untuk pengguna, mulai dari penggunaan yang praktis hingga penahan bakteri. Bobot 0.14 diberikan karena penting bagi sebuah perusahaan untuk memiliki nilai khusus pada produknya yang berbeda dari pesaing agar mampu terhindar dari persaingan *red ocean*, dan menciptakan kondisi *blue ocean*. *Rating* 5 diberikan karena produksi jilbab multifungsi telah menjadi fokus perusahaan. Penciptaan produk yang memiliki nilai khusus, multifungsi, tidak mudah diplagiasi, dan lain daripada yang lain merupakan fokus perusahaan sejak awal berdiri hingga saat ini.

Kekuatan perusahaan yang ketiga adalah telah mencapai pasar internasional. Diberikan bobot 0.08 karena penjualan ke luar negeri memberi potensi peningkatan pendapatan, keuntungan, dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Penjualan ke luar negeri juga dapat membuat perusahaan dalam negeri menjadi mapan. *Rating* 3 diberikan karena perusahaan mendapatkan konsumen dari luar negeri saat ada permintaan dari agen saja, sehingga perusahaan belum mau dan

belum bisa melakukan pendekatan lebih dahulu kepada konsumen luar negerinya, tetapi dengan adanya permintaan tersebut menjadi tanda awal yang baik bagi perusahaan apabila ingin memasukkan produknya ke negara tersebut.

Kekuatan perusahaan yang keempat adalah kerjasama dengan banyak perusahaan. Diberikan bobot 0.10 karena kerjasama penting bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan intinya, yaitu memproduksi barang yang dijual. pelaksanaan kerjasama membuat perusahaan tidak perlu memberi modal untuk peralatan atau teknologi produksi, juga biaya perawatannya. Perusahaan juga tidak perlu memiliki tenaga kerja yang banyak untuk produksi barang, sehingga dapat mengurangi pengeluaran. *Rating* 4 diberikan karena perusahaan mengaku tidak kesulitan memenuhi permintaan konsumen selama beberapa waktu terakhir. Mitra yang memproduksi pun sudah mampu untuk memproduksi dalam jumlah besar sekaligus.

Kekuatan perusahaan yang kelima terletak pada jenis produk. Diberikan bobot 0.09 karena selain produk utama, yakni jilbab, produk lain seperti aksesoris, *dress*, dan baju muslim pria juga dapat menjadi alternatif lain yang bisa dipilih konsumen apabila jilbab bukan menjadi kebutuhan utamanya. Apabila penjualan produk oleh agen tidak hanya pada produk jilbab, maka perusahaan dapat membidik segmen pasar yang sedikit lebih luas. Disayangkan, penjualan produk selain jilbab hingga saat ini tidak turut dipasarkan oleh agen, sehingga penjualannya tidak lancar dan sulit dijangkau konsumen. Hal tersebut membuat pemberian *rating* 2 untuk poin jenis produk pada perusahaan.

Kelemahan perusahaan yang pertama adalah kapasitas produksi. Diberikan bobot 0.10 pada poin ini dikarenakan pentingnya kemampuan suatu perusahaan dalam memproduksi barang dalam jumlah yang dibutuhkan. Semakin besar suatu perusahaan menandakan semakin tingginya jumlah permintaan, hal ini didukung dengan pernyataan Liliyan yang menyebutkan bawa Pricilla bergerak dari apa yang dipunya sebagai usaha skala menengah, sehingga Pricilla masih belum dapat menyamakan pesaing yang lebih besar. Dari pernyataan tersebut, *owner* ingin perusahaannya beralih dari usaha skala menengah ke yang lebih tinggi sehingga bisa menyamai pesaing yang lebih besar. Diberikan *rating* 4 karena perusahaan selama kurun waktu belakangan tidak pernah kesulitan dalam memenuhi permintaan konsumen. Lebih dari itu, perusahaan sudah siap dan mampu apabila ada peningkatan permintaan pada produk.

Kelemahan yang kedua terletak pada diabaikannya faktor tren dalam penciptaan produk. Hal ini dikarenakan segmen yang dituju untuk produk utama adalah ibu-ibu yang tidak terlalu *fashionable*. Ingin berbeda dari pesaing yang selalu mengangkat nilai trendi pada produknya, Pricilla hadir menawarkan produk yang memiliki fungsi beragam namun mengabaikan tren. Apabila perusahaan tetap memperhatikan model yang terkini, perusahaan dapat menjadikan muslimah yang *fashionable* sebagai segmen pasarnya juga. Bobot 0.12 diberikan karena tren merupakan hal yang sangat perlu diperhatikan untuk perusahaan yang bergerak di bidang *fashion*. Diberikan *rating* 3 karena perusahaan tidak sepenuhnya mengabaikan tren. Perusahaan tergabung dalam komunitas yang dapat memberikan informasi mengenai tren yang sedang terjadi di masyarakat, sehingga

perkembangan tren selalu diikuti namun tidak mempengaruhi perusahaan dalam menghasilkan produk yang trendi.

Kelemahan yang ketiga terletak pada kualitas sumber daya manusia. Hal ini didukung dari pernyataan LIbu L yang menyebutkan bahwa hambatan dalam perusahaan adalah kualitas sumber dayanya. Hal ini merupakan akibat dari upaya perusahaan dalam mengurangi biaya tetap. Tenaga kerja perusahaan kebanyakan adalah pekerja lepas seperti mahasiswa atau siswa magang dari sekolah maupun universitas. Diberikan bobot 0.11 karena sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam suatu perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Diberikan *rating* 3 karena perusahaan sudah memanfaatkan tenaga kerja yang ada untuk terus berfokus pada penciptaan inovasi produk.

Kelemahan yang keempat yaitu untuk salah satu jenis produk jilbab, dibutuhkan bahan baku yang tidak tersedia di dalam negeri, sehingga harus impor. Bahan baku yang biasa digunakan untuk membuat pakaian olahraga, *microfiber*, masih belum tersedia di Indonesia. Diberi bobot 0.5 dikarenakan bahan baku tersebut hanya diperlukan untuk memproduksi satu jenis jilbab saja, dan perusahaan masih memiliki banyak jenis jilbab yang dapat diproduksi tanpa menggunakan bahan baku *microfiber*. Diberikan *rating* 2 karena perusahaan mengaku telah menemukan solusi dari hal tersebut, namun belum melakukan pergerakan. Perusahaan mengaku telah menemukan cara untuk mengganti *microfiber* dengan bahan lain yang serupa sebagai bahan baku produksi.

Kelemahan yang terakhir yaitu belum adanya *outlet* atau toko. Bobot 0.10 diberikan karena dengan dibangunnya *outlet* oleh perusahaan, maka penjualan

produk selain jilbab tentunya dapat meningkat. *Rating* 2 diberikan karena perusahaan belum berencana membangun *outlet*, bahkan penjualan *offline* pun dihentikan terlebih dahulu selama dua tahun belakangan. Hal ini dilakukan karena perusahaan sudah terlalu banyak menerima pemesanan produk melalui *online*. Produk lain selain produk utama yang adalah jilbab, sulit dikenal dan penjualannya akan susah meningkat.

b. Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

Tabel 4.2 Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS) Pricilla

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor dibobotkan	Keterangan
<i>Opportunities :</i>				
1. Bertambahnya penduduk	.09	3	.18	Perusahaan sadar dan telah mempersiapkan.
2. Perusahaan dipandang	.08	4	.32	Perusahaan dicari oleh agen dan konsumen.
3. Kemajuan teknologi	.12	2	.24	Tidak mempunyai peralatan.
4. Banyaknya calon agen	.14	4	.56	Menyebar di berbagai wilayah.
5. Muslimah berjilbab	.10	5	.50	Menyebarkan informasi hal-hal islami.
Sub total	0.53		1.80	
<i>Threats :</i>				
1. Tren masyarakat	.14	2	.28	Mengetahui tren tapi mengabaikan.
2. Peraturan pemerintah	.05	1	.05	Hanya satu jenis produk.
3. Muncul usaha sejenis	.07	3	.21	Perusahaan mengabaikan pesaing.
4. Daya beli masyarakat menurun	.11	3	.33	Produk baru dengan harga jual terjangkau.
5. Konsumen kritis	.10	4	.40	Peka terhadap masalah konsumen.
Sub total	0.47		1.27	
Total	1.00		3.07	

Sumber : Data diolah 2018

Terdapat lima peluang yang tersedia bagi perusahaan. Pertama, bertambahnya penduduk. Menurut data Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dan *International Labour Organization* (ILO), jumlah penduduk Indonesia kian tahun kian bertambah. Hal ini dapat menjadi peluang perusahaan dimana segmen pasar dapat semakin besar. Apalagi pasar dalam negeri merupakan peluang besar mengingat Indonesia seringkali dikatakan sebagai negeri muslim terbesar di dunia. Diberikan bobot 0.09 karena penting bagi perusahaan untuk menyesuaikan produk sesuai dengan perkembangan penduduk, atau dengan melihat peluang terbesar yang tersedia di pasar tujuan. *Rating* 3 diberikan karena perusahaan dalam penciptaan produknya mengklaim bahwa harga yang dibuat untuk pembeli sangat terjangkau. Mayoritas produk yang diciptakan Pricilla memang dibuat untuk kalangan menengah bawah.

Peluang yang kedua yakni mulai terpandanginya perusahaan di mata konsumen maupun agen. Hal ini didukung dengan pernyataan Ibu L yang mengatakan bahwa Pricilla sedang dibicarakan di segmen pasar tujuannya serta semakin banyak agen yang berminat mendaftar. Diberikan bobot 0.8 karena peluang inilah yang harus dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan usahanya untuk memperbesar keuntungan. Diberikan *rating* 4 karena perusahaan telah mempersiapkan diri untuk mampu mengendalikan banyak agen. Telah dipersiapkan berbagai macam ilmu dan peralatan yang dapat menjadi kekuatan bagi agen untuk membantu penjualannya. Bahkan perusahaan menyatakan baru saja melakukan rekrutmen sebanyak 100 orang untuk menjadi *marketeer* Pricilla.

Peluang ketiga yaitu adanya kemajuan teknologi. Tidak dapat dipungkiri, teknologi akan terus berkembang dari waktu ke waktu, sehingga penggunaannya oleh perusahaan harus maksimal agar dapat terus bertahan. Karena itu diberi bobot 0.12 mengingat pentingnya pemanfaatan teknologi bagi suatu perusahaan. Diberi *rating* 2 karena Pricilla tidak memiliki peralatan sendiri untuk kegiatan produksi. Perusahaan mengandalkan kerjasama dengan beberapa perusahaan garmen dan tekstil. Selain produksi, teknologi dimanfaatkan Pricilla untuk kegiatan pemasarannya. Pemesanan produk dari perusahaan menuju agen, hingga agen menuju konsumen memanfaatkan penjualan *online*.

Peluang keempat yaitu banyaknya calon agen. Menurut pernyataan pemilik, banyak calon agen yang sedang mengantri untuk ikut serta dalam penjualan produk Pricilla, khususnya jilbab. Diberi bobot 0.14 karena pentingnya peran agen dalam pendistribusian produk ke tangan konsumen. Peran agen begitu penting mengingat sumber penjualan perusahaan memang saat ini hanya berasal dari agen, karena Pricilla sendiri sudah tidak menjangkau *end user*. *Rating* 4 karena untuk skala usaha tingkat menengah, agen sudah cukup menjangkau banyak wilayah di Indonesia maupun luar negeri. Ditambah dengan adanya calon agen yang akan ditempatkan di beberapa wilayah lagi yang lebih luas.

Peluang yang kelima adalah makin bertambahnya muslimah berjilbab. Di Indonesia busana muslim dan beragam model jilbab berkembang pesat dalam 10 tahun terakhir (BBC Indonesia, 2016). Munculnya penciptaan berbagai model jilbab tersebut dikarenakan *style* berjilbab menjadi begitu populer dan diminati muslimah Indonesia saat ini. Diberikan bobot 0.10 dikarenakan hal ini merupakan

peluang besar bagi perusahaan yang bergerak di bidang *fashion* khususnya jilbab. Tren tersebut tentunya meningkatkan daya tarik pasar terhadap kebutuhannya dalam berbusana muslim. Diberikan *rating* 5 karena perusahaan menjalankan bisnisnya dengan berbagi ilmu islami pada agen maupun konsumennya, contohnya melalui kegiatan dakwah. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya dapat membuat calon konsumen peka terhadap kewajibannya berjilbab, namun juga mendekatkan mereka pada Tuhan.

Tidak hanya peluang, terdapat juga ancaman yang datang dari luar perusahaan. Faktor pertama yaitu tren. Mengingat tren mengenakan jilbab bagi kaum muslimah di Indonesia kian marak, bermunculanlah industri maupun pengusaha busana yang memanfaatkan kesempatan tersebut untuk menciptakan beragam model jilbab terkini. Muslimah berjilbab tidak lagi dipandang kuno, sebab model jilbab kian beragam dan modis. Diberikan bobot 0.14 karena mengikuti perkembangan tren sangat penting bagi perusahaan *fashion* untuk menyasar segmen pasar yang lebih luas. *Rating* 2 diberikan karena perusahaan tidak menciptakan produk yang trendi, dan lebih memilih untuk fokus pada penciptaan fungsi yang mengabaikan tren.

Ancaman kedua yakni peraturan pemerintah. Satu aturan pemerintah yang dapat mengancam adalah saat perusahaan melakukan impor bahan baku dari luar negeri. Hal ini selain harus mengeluarkan biaya lebih, aturan pemerintah yang terkadang menyulitkan perusahaan dalam negeri untuk kegiatan impor pun termasuk dalam ancaman. Diberikan bobot 0.5 dan *rating* 1 karena peraturan tersebut tidak terlalu mempengaruhi perusahaan dalam proses produksinya.

Apabila perusahaan akhirnya tidak mampu mendapatkan bahan baku yang dibutuhkan, Pricilla masih bisa memproduksi beragam jenis produk lain yang tidak menggunakan bahan tersebut. Selain itu perusahaan juga telah menemukan solusi dari permasalahan itu, yakni dengan melakukan kerjasama untuk menciptakan bahan baku yang menyerupai, sehingga tidak perlu melakukan impor lagi.

Ancaman yang ketiga adalah makin banyaknya usaha sejenis yang muncul. Para pengusaha tentunya pandai menangkap fenomena yang terjadi di masyarakat. Mengingat bisnis *fashion* yang tidak pernah padam karena akan selalu ada pergantian mode, dan akan terus berkembang seiring berjalannya waktu, membuat hal tersebut dilihat sebagai peluang bisnis yang baik bagi para pelaku usaha. Terbukti, hal tersebut membuat bisnis jilbab dan kerudung makin berkembang di Indonesia (Bramantoro, 2013). Diberikan bobot 0.7 dikarenakan mengamati kompetitor perlu dilakukan secara berkala oleh perusahaan untuk dapat mengetahui faktor apa yang menjadi persaingan, dan menjauhi hal tersebut untuk dapat menciptakan inovasi nilai. Pricilla mengaku tetap mengikuti perkembangan tren walaupun faktor tersebut diabaikan dalam pembuatan produk, sehingga diberi *rating 2*.

Ancaman yang keempat yaitu daya beli masyarakat menurun. Konsumsi makanan dan minuman, pakaian dan alas kaki, perumahan dan perlengkapan rumah tangga, dan transportasi terlihat menurun pada tahun ini (Gumelar, 2018). Diberikan bobot 0.11 karena daya beli masyarakat tentu sangat mempengaruhi minat beli konsumen pada produk yang dihasilkan perusahaan. Perusahaan harus lebih keras berusaha membuat konsumen tertarik melakukan pembelian. *Rating 3*

diberikan karena Pricilla menurut Bapak W menjual produk dengan harga yang terjangkau.

Ancaman yang kelima yaitu konsumen yang kritis. Konsumen saat ini sudah dimudahkan dengan hadirnya teknologi informasi, yang pada akhirnya mempengaruhi pola perilakunya. Kemudahan pembeli dalam menjangkau dan menyuarakan pendapat semakin mudah didapat. Dengan kemajuan teknologi informasi inilah konsumen menjadi kritis dan selektif dalam menggunakan dan memperoleh informasi, juga dalam tindakannya mengkonsumsi barang atau jasa. Dengan demikian, perusahaan benar-benar perlu memperhatikan mutu hingga konsumen tidak mengalami pengalaman yang buruk saat menggunakan produk/jasa yang dihasilkan perusahaan. Diberikan bobot 0.10 karena penilaian konsumen tentu sangat mempengaruhi dan membantu perusahaan dalam perkembangannya. Diberikan *rating* 4 dikarenakan perusahaan dinilai selalu mencari tahu dan melakukan riset mengenai keinginan konsumen, sehingga produk yang dihasilkan

c. SFAS (Strategic Factors Analysis Summary)

Tabel 4.3 SFAS (Strategic Factors Analysis Summary) Pricilla

Faktor Strategis Kunci	Bobot	Rating	Skor Terbobot	Durasi			Komentar
				Pendek	Menengah	Panjang	
1. Produk multifungsi (S)	.18	5	.90			X	Kunci sukses
2. Jenis produk (S)	.09	2	.18			X	Fokus hanya di produk utama
3. Mengabaikan tren (W)	.16	3	.48	X			Menitikberatkan penciptaan fungsi
4. Kemajuan teknologi (O)	.08	2	.16		X		Pemanfaatan yang kurang untuk pemasaran dan produksi

Lanjutan Tabel 4.3 SFAS (Strategic Factors Analysis Summary) Pricilla

5. Banyaknya calon agen (O)	.1	4	.44			X	Pemasaran semakin luas
6. Bertambahnya muslimah berjilbab (O)	.07	4	.28			X	Macam produk untuk berbagai kalangan
7. Tren masyarakat (T)	.18	2	.36	X			Diabaikan
8. Daya beli masyarakat menurun (T)	.13	3	.39			X	Produk baru dengan harga terjangkau
Total	1.00		3.19				

Sumber : Data diolah 2018

d. Matriks SWOT

Tabel 4.4 Matriks SWOT Pricilla

	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
Faktor Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemilikan banyak agen 2. Produk multifungsi 3. Telah mencapai pasar internasional 4. Kerjasama dengan banyak perusahaan 5. Jenis produk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapasitas produksi 2. Mengabaikan tren 3. Kualitas SDM 4. Bahan baku impor 5. Belum ada outlet
Faktor Eksternal		
<i>Opportunities (O)</i>	<i>SO Strategies</i>	<i>WO Strategies</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertambahnya penduduk 2. Perusahaan mulai dipandang 3. Kemajuan teknologi 4. Banyaknya calon agen 5. Bertambahnya muslimah berjilbab 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agen menjual berbagai produk, bukan hanya jilbab 2. Memperbesar pasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan teknologi untuk memaksimalkan kapasitas produksi 2. Mengikuti dan mengaplikasikan perkembangan tren pada produk

Lanjutan Tabel 4.4 Matriks SWOT Pricilla

<i>Threats (T)</i>	<i>ST Strategies</i>	<i>WT Strategies</i>
1. Tren masyarakat 2. Peraturan pemerintah 3. Banyaknya muncul usaha sejenis 4. Daya beli masyarakat menurun 5. Konsumen kritis	1. Menciptakan produk fungsional dan <i>fashionable</i> 2. Perbanyak produk untuk segmen pasar kelas bawah	1. Menciptakan SDM berkualitas yang mampu memproduksi bahan terbaik 2. Mencari pengganti dari bahan baku impor

Sumber : Data diolah 2018

e. *Matrix Grand Strategy Pricilla*

Perhitungan bobot lingkungan perusahaan dalam menentukan *matrix grand strategy* Pricilla:

$$\text{IFAS} = \frac{\text{Bobot Subtotal Strengths} - \text{Bobot Subtotal Weaknesses}}{2}$$

$$= \frac{0.52 - 0.48}{2}$$

$$= 0.02$$

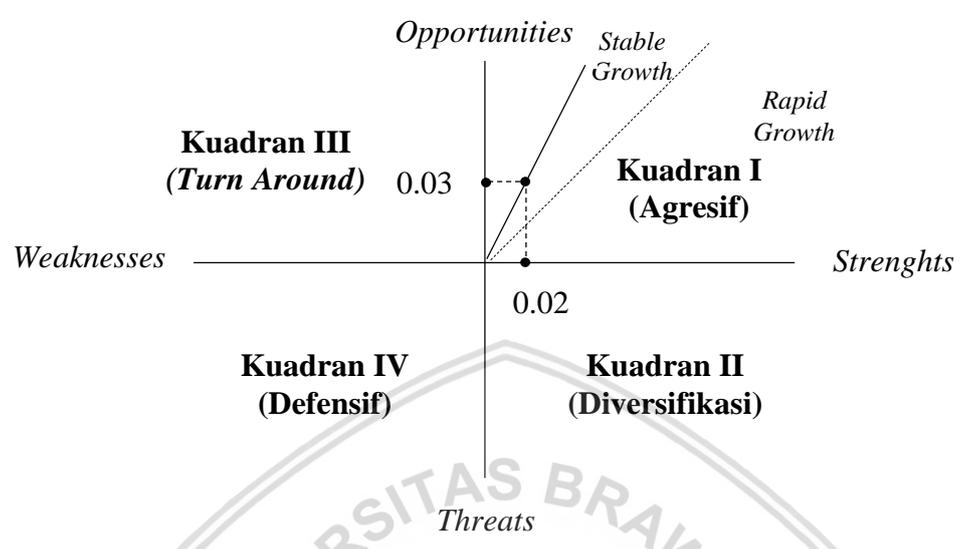
$$\text{EFAS} = \frac{\text{Bobot Subtotal Opportunities} - \text{Bobot Subtotal Threats}}{2}$$

$$= \frac{0.53 - 0.47}{2}$$

$$= 0.03$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, *matrix grand strategy* Pricilla dapat digambarkan seperti Grafik 4.2.

Grafik 4.2 *Matrix Grand Strategy Pricilla*



Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal Pricilla, matriks di atas menunjukkan bahwa strategi yang direkomendasikan untuk perusahaan berada pada Kuadran I, yang berarti penetrasi dan pengembangan pasar, serta pengembangan produk. Pada tahun keempatnya beroperasi, perusahaan masih menganggap bahwa diperlukan fokus untuk dapat menguasai satu segmen pasar. Kuadran I pada Pricilla terletak pada *stable growth* yang berarti pertumbuhannya stabil dan tidak bergerak begitu cepat. Karena itu belum disarankan perusahaan untuk melakukan ekspansim karena ekspansi perusahaan dilakukan saat perusahaan berada pada kuadran I *rapid growth*. Pricilla pun baru empat tahun beroperasi, sehingga menurut Bapak W, diperlukan waktu hingga setidaknya lima tahun beroperasi untuk Pricilla dapat menjangkau segmen pasar yang lebih luas. Sedangkan dalam hal pengembangan produk, Pricilla sudah mulai menciptakan produk yang kian bervariasi dan inovatif. Fokus perusahaan pada bagian *research*

and development produk membuat Pricilla mampu untuk terus menghasilkan produk jilbab yang bermacam-macam namun tetap memiliki inovasi nilai bagi pelanggan.

Menurut David dan David (2016:183), ketika perusahaan terlalu berkomitmen pada satu produk, maka diversifikasi dapat mengurangi risiko akibat lini produk yang sempit. Karena itu, Pricilla melakukan hal yang tepat dalam penciptaan produk baru yang inovatif diluar produk utamanya yang berupa jilbab. Produk baru tersebut berupa sejenis jaket atau pelindung badan yang dapat digunakan untuk wanita baik muslim maupun nonmuslim. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Rival dan Prawironegoro (2015:113) yang mengatakan bahwa agar implementasi strategi sukses, diperlukan segmentasi pasar yang baru atau yang sudah diperbaiki.

2. Alat dan Kerangka Kerja Analitis

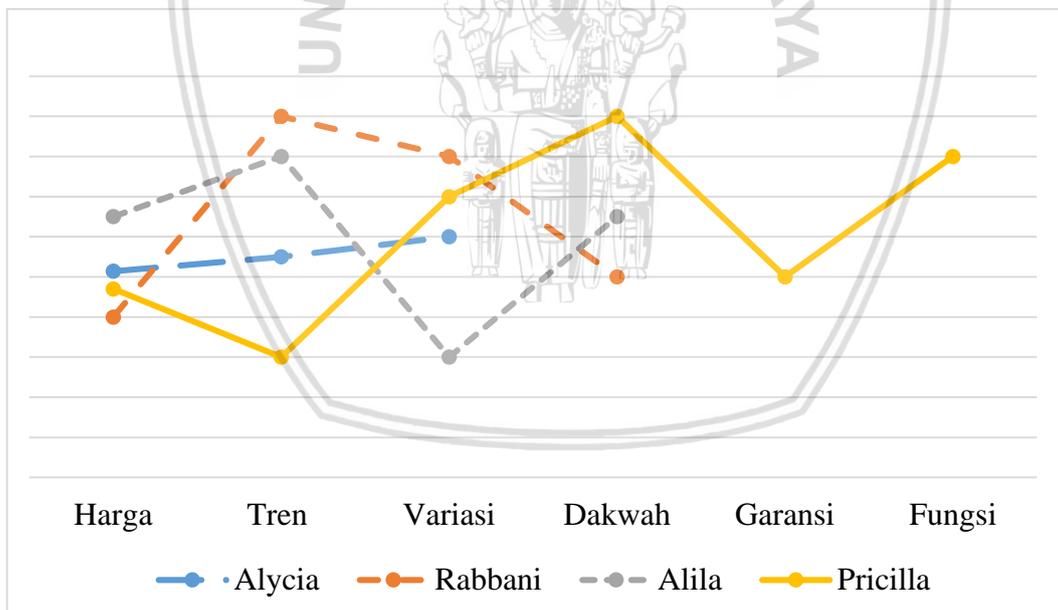
Penciptaan strategi *blue ocean*, diperlukan alat bantu yang disebut alat dan kerangka kerja analitis yang dapat digunakan untuk mengamati faktor dari dalam maupun luar perusahaan agar terhindar dari persaingan. Alat dan kerangka kerja analitis *blue ocean strategy* terbagi menjadi lima. Pertama adalah dengan menganalisis menggunakan kanvas strategi dari perusahaan yang berfungsi untuk mengetahui kondisi industri sejenis dalam membangun *blue ocean strategy* yang baik. Kedua adalah dengan mendeskripsikan kerangka kerja empat langkah dari perusahaan untuk membantu menciptakan kurva nilai baru. Ketiga adalah dengan menggambarkan skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan. Keempat

dengan mendeskripsikan tiga ciri strategi yang baik. Selanjutnya, alat bantu yang terakhir adalah dengan membaca kurva nilai pada perusahaan.

a. *Kanvas Strategi Pricilla*

Pembuatan kanvas strategi perlu memperhatikan beberapa faktor bisnis dari perusahaan maupun pesaing. Pesaing Pricilla disebutkan diantaranya adalah Profesor Kerudung Rabbani, Alycia Hijab, dan Alila Hijabku. Faktor bisnis yang diperhatikan peneliti dalam industri busana muslim adalah faktor harga, tren, variasi, dakwah, garansi, dan fungsi. Kanvas Strategi Pricilla dapat digambarkan seperti pada Grafik 4.3.

Grafik 4.3 Kanvas Strategi Pricilla



Sumber : Data diolah 2018

Kesamaan tiga perusahaan yang telah disebutkan dengan Pricilla adalah pada produksi serta penjualan jilbab syari dan jilbab instan. Selain itu, perusahaan-

perusahaan tersebut hanya menjual produk jilbab dengan merek milik sendiri, dengan kata lain hanya menjual jilbab yang diproduksi sendiri oleh perusahaan.

Dipilihnya Alycia Hijab sebagai pesaing dikarenakan perusahaan tersebut masih termasuk dalam UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) dan berasal dari kota Malang. Perusahaan tersebut juga memfokuskan pada penjualan jilbab dengan model bolak balik. Sebagai produsen dan perancang desain pada produk jilbab, Alycia Hijab selalu mengikuti perkembangan tren yang sedang terjadi di masyarakat sehingga produk yang dihasilkan memiliki nilai dimana pelanggan tetap dapat terlihat *fashionable* dengan penggunaan hijab syari. Hal tersebut dapat dicermati pada profil perusahaan yang mengklaim bahwa produk yang mereka hasilkan selalu *up to date* atau mengikuti tren perkembangan zaman.

Dipilihnya Alila Hijabku sebagai pesaing adalah karena penetapan visi misi perusahaan yang bergerak dalam bisnis yang mengedukasi. Dalam bisnisnya, perusahaan mengangkat nilai keagamaan dan memfokuskan kegiatan perusahaan pada dakwah, bukan hanya menjual produk. Perusahaan tersebut ada untuk membumikan dakwah. Hal yang diterapkan perusahaan ini hampir sama dengan Pricilla, dimana fokus perusahaan tidak hanya untuk mencari laba atau keuntungan sebanyak-banyaknya, namun lebih menitikberatkan pada berbagi pengetahuan dan tindakan baik yang berguna bagi masyarakat. Pada sosial media Youtube perusahaan, banyak dibagikan materi Islami tentang kehidupan dalam bentuk berbagi tips, mengingatkan sesama untuk menjadi pribadi yang lebih baik, peduli dengan orang sekitar, dan menjalankan perintah Tuhan sesuai ajaran kitab suci.

Dipilihnya Profesor Kerudung Rabbani sebagai pesaing dikarenakan hasil wawancara dengan Liliyan menyatakan bahwa pesaing banyak dan tak terhitung, tetapi pesaing yang sudah besar adalah Rabbani. Dari pernyataan tersebut selanjutnya ditemukan kesamaan kedua perusahaan tersebut terletak pada misi awal dari berbisnis adalah untuk berdakwah. Pada mulanya perusahaan ini berdiri sebagai produsen jilbab yang memberikan fungsi pada pengguna yakni pemakaian instan. Karena itu pada masanya Rabbani disebut sebagai *trend setter* kerudung instan. Seiring berjalannya waktu, Rabbani tidak lagi memperhatikan pemberian fungsi pada produk, namun lebih memfokuskan diri pada penciptaan tren-tren jilbab di masyarakat yang modis dan modern.

Faktor bisnis yang digunakan dalam pembuatan kanvas strategi adalah harga, variasi produk, tren, dakwah, garansi dan fungsi. Faktor bisnis harga menunjukkan harga tertinggi untuk produk jilbab dari masing-masing perusahaan. Faktor bisnis variasi produk menunjukkan banyaknya jenis produk yang dijual oleh perusahaan. Faktor bisnis tren menunjukkan bagaimana tanggapan perusahaan terhadap tren yang sedang terjadi di masyarakat mempengaruhi produksi jilbab yang akan dipasarkan. Faktor bisnis dakwah menunjukkan seberapa tinggi perusahaan memberikan dampak positif bagi masyarakat selain dari penjualan produk jilbab. Faktor bisnis garansi menunjukkan ketersediaan perusahaan dalam memberikan garansi pasca pembelian produk oleh konsumen. Sedangkan faktor bisnis fungsi menunjukkan kelebihan produk jilbab yang memiliki fungsi tertentu bagi pelanggan. Faktor bisnis garansi dan fungsi dalam hal ini merupakan inovasi nilai, yang merupakan kunci dari penerapan *blue ocean strategy* pada perusahaan.

Pesaing Pricilla tidak memiliki produk jilbab yang memberikan fungsi tertentu bagi pengguna. Fungsi yang diberikan oleh pesaing pada pelanggan hanya sebatas jilbab instan dan jilbab bolak balik. Kedua jenis jilbab tersebut hanya memiliki fungsi praktis bagi pengguna, dan hal tersebut bukan lagi inovasi karena sudah banyak perusahaan tak terhitung jumlahnya yang menghasilkan produk serupa. Dari situ Pricilla mampu melihat celah untuk dapat menghadirkan nilai fungsi baru pada produk yang dihasilkan selain dari fungsi praktis saja. Karena itu faktor bisnis fungsi merupakan inovasi nilai dari Pricilla. Pesaing cenderung mengikuti tren dalam produksi jilbab, dan berlomba-lomba menciptakan produk dengan model yang sedang ramai dicari pembeli, dan mengacuhkan apa yang menjadi kebutuhan konsumen sebenarnya. Sebaliknya, Pricilla justru mengamati hal yang diacuhkan tersebut, dan mampu hadir memberikan solusi melalui produk-produknya untuk mengatasi masalah konsumen yang menggunakan jilbab syari.

Inovasi nilai dari Pricilla dapat ditunjukkan dengan kemampuan perusahaan dalam memproduksi jilbab yang memiliki keunggulan dibanding pesaing, yaitu dalam mengatasi masalah-masalah konsumen ketika digunakan, sehingga produk memiliki nilai tertentu bagi pelanggan. Seperti contoh bagi muslimah yang aktif, tersedia produk jilbab yang anti bakteri sehingga bila pengguna melakukan aktivitas berlebih dan berkeringat, produk dapat mencegah keluarnya bau tidak sedap dari jilbab yang dikenakan. Selain itu terdapat pula produk jilbab yang memudahkan pengguna dalam beraktivitas dengan penempatan kancing di sisi kanan dan kiri, sehingga tangan pengguna lebih mudah digerakkan saat memakai jilbab syari. Pricilla juga memproduksi jilbab yang didesain untuk dapat menutupi pipi yang

tembam. Beberapa produk jilbab Pricilla memberikan nilai praktis pada pengguna, seperti pada produk jilbab bolak balik, dimana dalam 1 jilbab bisa digunakan 2 jenis corak yang berbeda. Terdapat pula jilbab yang dapat sekaligus digunakan menjadi mukena sehingga pengguna lebih dimudahkan saat akan beribadah. Fungsi-fungsi pada produk seperti itulah yang menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam menciptakan inovasi di bidang *fashion* khususnya jilbab.

Terbentuknya kanvas strategi didapat dari data produk pada situs web masing-masing perusahaan. Seluruh faktor bisnis yang digambarkan pada kanvas strategi dapat dilihat dari situs web keempat perusahaan tersebut. Situs web menyajikan data faktor bisnis harga dari keempat perusahaan yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- i. Harga produk jilbab Pricilla dimulai dari Rp. 70.000,00 hingga Rp. 250.000,00
- ii. Harga produk jilbab Alycia Hijab dimulai Rp. 37.000,00 hingga Rp. 299.000,00
- iii. Harga produk jilbab Alila Hijabku antara Rp. 70.000,00 hingga Rp. 340.000,00
- iv. Harga produk jilbab Rabbani dimulai dari Rp. 29.000,00 hingga Rp. 220.000,00

Situs web keempat perusahaan juga menyajikan faktor bisnis variasi produk yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- i. Variasi produk Pricilla terdiri dari 5 jenis jilbab yang dibedakan berdasarkan fungsi produk, kemudian juga terdapat jaket, khimar, jilbab anak, dan aksesoris.

- ii. Variasi produk Alycia Hijab terdiri dari 6 macam diantaranya hijab segi empat, jilbab untuk anak, jilbab bolak balik, jilbab cadar, jilbab instan, dan mukena.
- iii. Variasi produk Alila Hijabku terdiri dari 4 macam yaitu kerudung instan, gamis, kerudung segi empat, dan aksesoris.
- iv. Variasi produk Rabbani terdiri dari 9 macam diantaranya adalah jilbab instan, kemko, kastun, aksesoris, dresslim, pakaian anak, zahira, aksesoris, dan perlengkapan sholat.

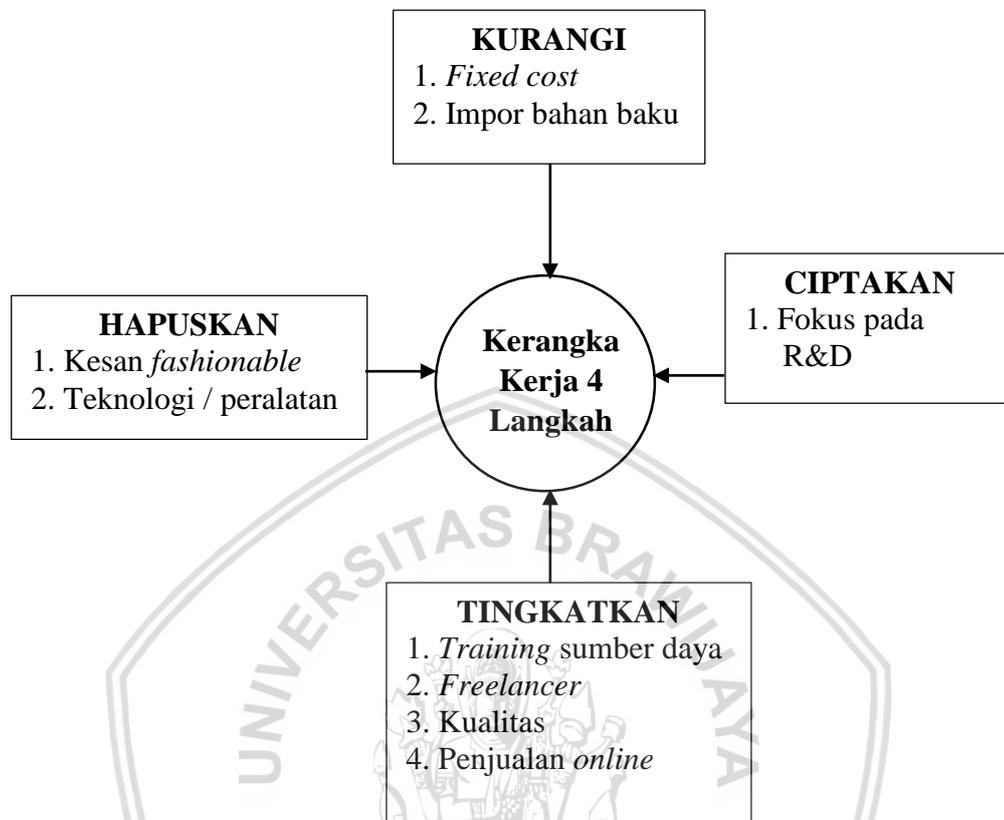
b. Kerangka Kerja Empat Langkah

Perusahaan harus merancang strategi dimana penciptaan inovasi nilai dan biaya rendah dapat dicapai bersamaan. Inovasi nilai pada akhirnya membentuk kurva nilai baru dalam kanvas strategi. Kurva nilai baru yang terbentuk sebagai hasil implementasi kerangka kerja empat langkah memiliki ciri tersendiri dibanding kurva nilai pesaing. Menurut Kim dan Mauborgne (2016:34), untuk menciptakan kurva nilai baru, terdapat empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis sebuah industri. Empat pertanyaan tersebut diantaranya adalah faktor apa saja yang harus dihapuskan, faktor apa yang harus dikurangi jauh di bawah standar industri, faktor apa yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri, dan faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan. Pertanyaan dasar itulah yang dapat digunakan Pricilla untuk membentuk Kerangka Kerja Empat Langkah yang dapat dianalisis melalui hasil wawancara. Kerangka Kerja Empat Langkah Pricilla dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Ditemukan data untuk diciptakan, ditingkatkan, diturunkan dan dihilangkannya faktor-faktor bisnis pada perusahaan Pricilla Jilbab Bolak Balik.

Faktor bisnis yang perlu diciptakan adalah fokus perusahaan dalam menghasilkan produk yang memiliki banyak fungsi. Satu jenis produk yang dijual di pasaran harus memiliki fungsi tertentu untuk menyelesaikan permasalahan konsumen. Seperti pernyataan Ibu L, perusahaan berusaha terus mencari tahu kebutuhan konsumen dalam menghasilkan produknya. Dengan demikian produk yang nantinya dipasarkan oleh Pricilla memiliki nilai fungsi tersendiri yang memang dibutuhkan konsumen. Namun dalam penciptaan produk, tidak seperti industri busana muslim lain yang bermain pada faktor tren, Ibu L mengatakan bahwa Pricilla membaca keinginan konsumen tidak melalui tren kebanyakan. Dengan mengabaikan nilai produk yang *fashionable*, konsumen akan mendapatkan nilai baru berupa fungsi kenyamanan dan fungsi praktis. Penciptaan produk yang demikian dilakukan Pricilla dengan fokus pada tim R&D perusahaan.

Faktor bisnis yang harus ditingkatkan yaitu kualitas, frekuensi training sumber daya, penjualan *online*, dan menambah *freelancer*. Kualitas menjadi faktor terpenting dalam perusahaan yang harus terus dipertahankan atau ditingkatkan untuk menjaga kepercayaan konsumen. Kualitas produk yang baik dapat berasal dari bahan baku ataupun dari produsen. Disitulah pentingnya training sumber daya untuk dapat menghasilkan pekerja yang berkualitas dan mampu menghasilkan produk berkualitas pula. Selain itu, kemajuan teknologi membuat sebagian besar segmen pasar banyak melakukan pembelian secara *online*. Karenanya, penting bagi perusahaan untuk mampu memenuhi kecenderungan tren pasar tersebut.



Gambar 4.2 Kerangka Kerja Empat Langkah Pricilla
Sumber : Data diolah 2018

Perusahaan dalam melakukan efisiensi harus memperhatikan nilai-nilai atau aktivitas internal yang tidak berguna untuk dikurangi. Faktor yang harus dikurangi adalah *fixed cost* atau biaya tetap. Seperti pernyataan Ibu L yang mengatakan bahwa skema perusahaan lebih banyak pada *variable cost*, ditunjukkan dengan kepemilikan karyawan tetap yang sedikit namun justru memiliki banyak *freelancer* dan peserta magang. Dalam hal ini, perusahaan harus mampu meminimalisir biaya selama proses produksi untuk dapat menghasilkan keuntungan maksimal. Jumlah pekerja tetap yang banyak belum dibutuhkan bagi perusahaan tingkat menengah seperti Pricilla, sehingga untuk menghemat pengeluaran akan lebih baik

mempekerjakan pekerja lepas dan magang. Selain itu perusahaan dapat mengurangi impor bahan baku dari luar negeri dan mencari bahan pengganti dari dalam negeri untuk menghemat biaya pengiriman.

Dalam menciptakan strategi yang berbeda dari pesaingnya, perusahaan harus menghilangkan fokus produksi pada tren fashion yang sedang berkembang masyarakat. *Fashionable* menjadi faktor yang dapat dihilangkan oleh perusahaan dalam menciptakan produknya. Faktor tersebut dapat digantikan oleh penciptaan fungsi beraneka ragam yang dapat dinikmati konsumen sesuai kebutuhannya. Selain itu, faktor yang perlu dihilangkan adalah peralatan produksi. Keuntungan dari melakukan kerja sama dengan perusahaan tekstil dan garmen adalah produk tetap dapat dihasilkan tanpa memiliki peralatan sendiri di kantor. Hal tersebut dapat meminimalkan pengeluaran perusahaan dalam merawat peralatan dan kepemilikan karyawan.

c. *Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan*

Berdasarkan kerangka kerja 4 langkah, dapat disusun skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (HKTC) pada Pricilla, dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan Pricilla

HAPUSKAN	TINGKATKAN
1. Kesan <i>fashionable</i> 2. Teknologi / peralatan	1. Training sumber daya 2. Freelancer 3. Kualitas 4. Penjualan <i>online</i>
KURANGI	CIPTAKAN
1. <i>Fixed cost</i> 2. Impor bahan baku	1. Fokus pada R&D

Sumber : Data diolah 2018

d. Tiga Ciri Strategi yang Baik

Strategi *blue ocean* Pricilla dapat dikatakan efektif dilihat dari kepemilikan tiga kualitas yang saling melengkapi diantaranya:

1. Fokus

Fokus Pricilla seperti yang dikatakan Ibu L adalah pada tim R&D, yang terus menciptakan inovasi produk. Inovasi yang muncul tidak lepas dari pemberian nilai fungsional. Fokus inilah yang menjadi kekuatan perusahaan dalam menciptakan inovasi nilai. Hal ini sesuai dengan pernyataan Rivai dan Prawironegoro (2015:76) yang mengatakan bahwa riset dan pengembangan menentukan keunggulan strategis internal perusahaan karena dapat menemukan produk baru, atau ilmu dan teknologi baru, maupun potensi SDM baru. Sedangkan menurut Bapak W, fokus Pricilla adalah pada nilai sosial yang berhubungan dengan misi perusahaan. Dalam perjalanannya, perusahaan tidak berfokus mencari keuntungan sebesar-besarnya, namun lebih berfokus pada konsistensinya dalam upaya menyebarkan kebaikan bagi seluruh lapisan masyarakat. Selain itu, perusahaan juga fokus membidik satu target pasar yaitu ibu-ibu usia 25-35 tahun. Produk yang dihasilkan Pricilla difokuskan pada target tersebut saja. Terdapat pula rencana penjualan produk selain busana, yaitu peralatan rumah tangga dan kelas *online*. Produk tersebut juga menysasar target yang sama.

2. Divergensi

Pesaing Pricilla yang merupakan sesama industri busana muslim, cenderung mengutamakan tren dalam pembuatan produk. Sedangkan Pricilla menjauh dari persaingan tersebut dengan penciptaan produk yang mengabaikan tren. Selain itu,

Bapak W mengatakan bahwa dalam proses *finishing* produk, industri busana khususnya jilbab biasa menggunakan jahitan dengan mesin. Berbeda dengan Pricilla yang *finishing* menggunakan jahitan manual. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kuncoro (2005:96) bahwa divergensi diterapkan pada perusahaan yang membuat produk dengan banyak model, fitur, harga, dan lain-lain yang beragam. Memang diperlukan waktu yang sedikit lebih lama dan tidak mudah, namun teknik tersebut tetap digunakan untuk memberi kesan lebih rapi dan elegan, untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kuncoro (2005:96) bahwa perusahaan dengan basis divergensi bekerja keras untuk dapat menciptakan loyalitas merek pada konsumennya. Karena teknik manual dapat dikatakan kurang praktis, para pesaing cenderung memilih menggunakan mesin untuk proses *finishing* penjahitannya.

3. Slogan yang Menarik

Slogan Pricilla adalah “jilbab bolak balik”. Pembuatan slogan pada perusahaan menggambarkan produk unggulannya. Bapak W mengatakan bahwa slogan tersebut dapat membuat calon konsumen bertanya-bertanya dan penasaran seperti apa bentuk produk jilbab bolak balik. Slogan singkat dan padat yang dibuat Pricilla dinilai sudah cukup menyampaikan pesan secara jelas dan mengiklankan produk secara jujur. Hal tersebut penting untuk membuat konsumen tidak kehilangan kepercayaan dan minat pada produk perusahaan.

e. Membaca Kurva Nilai

Yang ada pada kurva nilai suatu industri adalah banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis. Karena itu terdapat

skema HKTC baru yang sedang diterapkan Pricilla saat ini maupun di masa yang akan datang.

Tabel 4.6 Skema HKTC Baru Pricilla

HAPUSKAN	TINGKATKAN
1. Bahan baku impor 2. <i>Outsourcing</i> pemasaran 3. Fokus di satu target pasar	1. Nilai sosial 2. Keberagaman produk yang dijual agen 3. Kualitas produk dan SDM
KURANGI	CIPTAKAN
1. Produksi model jilbab yang kurang <i>fashionable</i> 2. Produksi berlebih 3. Penjualan <i>online</i>	1. Produk fungsional namun <i>fashionable</i> 2. Produk untuk nonmuslim 3. Teknik menjahit pada proses <i>finishing</i> 4. Garansi

Sumber: Data diolah 2018

Faktor yang perlu dihapuskan Pricilla yang pertama adalah bahan baku impor. Terdapat salah satu jenis produk yang membutuhkan bahan baku dari luar negeri. Faktor ini perlu dihapuskan karena perusahaan sendiri telah mengatakan bahwa bahan baku pengganti dapat diciptakan melalui kerjasama dengan perusahaan lain. Faktor kedua adalah *outsourcing* pemasaran. Memang diperlukan tim pemasaran berkualitas untuk memaksimalkan penjualan, namun ke depannya apabila ilmu mengenai pemasaran sudah cukup didapatkan, perusahaan dapat memaksimal sumber daya yang dimilikinya sendiri. Faktor ketiga yang perlu dihapuskan adalah fokus pada satu target pasar. Apabila Pricilla sudah mampu menjadi pemimpin pasar dalam penjualan busana muslim dengan target *market* tertentu, perusahaan bisa meluaskan target pasarnya dengan penciptaan produk beragam yang bisa menjangkau semua kalangan.

Faktor yang perlu ditingkatkan Pricilla yang pertama adalah nilai sosial. Hal ini dapat menjadi kekuatan perusahaan dalam membangun citranya untuk menjadi perusahaan yang memberikan dampak sosial positif kepada seluruh lapisan masyarakat. Yang kedua adalah keberagaman produk yang dijual agen. Walaupun memiliki produk utama jilbab, penjualan produk lain dapat membantu meningkatkan keuntungan. Perusahaan dapat memberikan materi yang menonjolkan produk lain selain jilbab pada agen, sehingga mereka tertarik untuk menjualnya pada konsumen. Faktor ketiga adalah kualitas produk dan sumber daya manusia. Kualitas produk menjadi hal yang pasti harus selalu ditingkatkan oleh industri busana. Sedangkan kualitas SDM perlu ditingkatkan untuk dapat menciptakan inovasi nilai yang makin berkembang bagi konsumen.

Faktor yang perlu dikurangi Pricilla yang pertama adalah produksi model jilbab yang kurang *fashionable*. Euis Saedah selaku dirjen Industri Kecil dan Menengah Kementerian Perindustrian (dikutip dari Kementerian Perindustrian Republik Indonesia) mengatakan bahwa “Indonesia kaya akan mode dan selalu mengikuti tren mode terkini. Dalam hal ini, desain merupakan faktor yang menentukan dalam peningkatan daya saing dalam produk busana muslim”. Karena itu faktor tren menjadi hal yang diminati oleh masyarakat. Perusahaan yang mampu menciptakan produk yang fungsional namun tetap mengikuti tren dinilai akan dapat menarik hati konsumen. Faktor kedua yang perlu dikurangi adalah produksi berlebih. Produk busana yang diproduksi berlebih dapat menyebabkan penumpukan barang di gudang. Selain itu keuntungan dari pengurangan jumlah produksi juga dapat menciptakan kesan eksklusif pada produk. Faktor ketiga adalah

penjualan *online*. Penjualan *online* Pricilla dapat diimbangi dengan penjualan *offline*, dengan demikian penjualan produk selain jilbab dapat meningkat.

Faktor yang perlu diciptakan Pricilla yang pertama produk fungsional namun tetap *fashionable*. Perusahaan menyatakan tetap mengikuti perkembangan tren walaupun tidak menerapkannya pada produk. Pengetahuan tentang tren tersebut perlu dimanfaatkan untuk dapat menciptakan produk yang disukai konsumen, baik yang *fashionable* maupun yang tidak. Faktor kedua adalah penciptaan produk untuk nonmuslim. Penerapan strategi *blue ocean* menganjurkan perusahaan memperhatikan nonkonsumen. Hal tersebut menunjukkan produk dapat menjangkau konsumen yang lebih luas. Faktor ketiga adalah teknik menjahit pada proses *finishing*. Apabila menurut Bapak W, industri jilbab lain dalam proses *finishing* menggunakan mesin, Pricilla menggunakan teknik jahit manual. Hal ini dilakukan untuk menciptakan hasil yang lebih rapi dan elegan. Selanjutnya, faktor terakhir adalah garansi. Bapak W mengatakan bahwa industri busana belum ada yang memberikan garansi pada produknya. Pricilla mampu memberi keuntungan tersebut bagi pembeli. Terdapat jenis produk yang diberikan garansi selama tiga tahun, sehingga apabila ada kerusakan, perusahaan dapat memperbaikinya.

3. Formulasi *Blue Ocean Strategy* Pricilla

a. Rekonstruksi Batasan Pasar

Menurut Kim dan Mauborgne (2016:54), dalam merumuskan dan menciptakan strategi *blue ocean*, prinsip pertama adalah dengan merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari persaingan. Untuk melepaskan diri dari *red ocean*, perusahaan harus mendobrak batasan-batasan umum mengenai cara

mereka berkompetisi dan menciptakan *blue ocean*. Terdapat enam pendekatan dasar yang disebut kerangka kerja enam jalur dari Pricilla untuk membentuk ulang batasan pasar, yaitu:

1. Mencermati Industri Alternatif

Alternatif yang dimaksud merupakan produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tetapi tujuan yang sama. Berbeda dengan produk substitusi yang merupakan produk atau jasa yang memiliki bentuk berbeda tetapi menawarkan fungsi atau manfaat inti yang sama (Kim dan Mauborgne, 2016:56). Industri alternatif dinilai memiliki cakupan lebih luas daripada produk pengganti. Bapak W sebagai manajer pemasaran perusahaan mengatakan bahwa Pricilla yang menjual jilbab sebagai produk utamanya, tidak memiliki produk alternatif dikarenakan tidak ada produk lain yang dapat menggantikan kegunaan jilbab. Jilbab merupakan kerudung lebar yang dipakai perempuan muslim untuk menutupi kepala, leher sampai ke dada. Hingga saat ini tidak ada produk alternatif yang dapat digunakan muslimah untuk berbusana menutupi kepala, leher, hingga dada selain produk jilbab itu sendiri. Sehingga industri yang menjadi kompetitor Pricilla saat ini hanyalah sesama industri *fashion* busana muslim.

Bapak W mengatakan bahwa Pricilla sedang merencanakan untuk membuat produk lain selain pakaian, yaitu produk digital berupa kelas *online* tentang keluarga dan *parenting* yang ditargetkan untuk ibu-ibu. Produk tersebut diciptakan untuk *cross selling* demi meningkatkan penjualan di produk perusahaan selain busana muslim. Target pasar perusahaan saat ini adalah ibu-ibu di rentang usia 25 hingga 35 tahun, dan produk baru yang akan segera diluncurkan tersebut ditujukan

untuk target pasar yang sama. *Cross selling* yang hendak diciptakan perusahaan merupakan langkah untuk mempengaruhi konsumen agar melakukan pembelian tambahan yang berhubungan dengan produk utama. Sehingga rencana pembuatan kelas *online* lebih tepat digolongkan pada produk pelengkap perusahaan.

2. Mencermati Kelompok Strategis

Kelompok strategis merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengupayakan strategi yang sama. Untuk menciptakan *blue ocean* pada tahap ini menurut Kim dan Mauborgne (2016:65) dibutuhkan pemahaman mengenai faktor apakah yang menentukan keputusan konsumen untuk berpindah dari satu kelompok ke kelompok lain. Produk jilbab bolak-balik sangat mudah ditemui di berbagai perusahaan busana muslim, namun belum ada yang benar-benar fokus menciptakan produk berdasarkan fungsinya. Dengan harga yang terjangkau, konsumen diberikan nilai praktis dan simpel, sekaligus produk yang berkualitas. Untuk merespon kelompok strategis yang berarti industri *fashion* yang lain, perusahaan menonjolkan kegiatan sosialnya.

Penciptaan produk baru oleh tim R&D pada Pricilla dilakukan dengan mengeluarkan enam produk baru setiap bulannya. Tim pemasaran yang akan menjalankan dan melakukan uji coba di pasar untuk mengetahui yang manakah diantara produk-produk tersebut yang paling diminati. Pada tahap uji coba ini, tim pemasaran berhubungan langsung dengan konsumen. Konsumen diberikan penawaran harga yang relatif murah sebagai imbalan memberikan penilaian pada produk. Dari uji coba tersebut, akan ditemukan dua produk yang paling diminati, nantinya produk tersebut akan masuk di katalog perusahaan. Proses uji coba

tersebut menunjukkan bahwa Pricilla menjual produk yang sudah terbukti laku di pasaran, dan hal ini menguntungkan agen. Dengan demikian agen dapat mengetahui produk jenis apa yang laku di pasar, dan produk jenis apa yang sedikit lebih susah penjualannya, tanpa harus mencoba menjualnya terlebih dahulu.

Perusahaan dalam menentukan harga jual produk tergantung pada harga bahan baku di pasaran. Pricilla yang masih berdiri sebagai UMKM, belum dapat memproduksi bahan baku sendiri sehingga penentuan harga masih tergantung pada harga bahan baku yang tersedia di pasar. Sebagai UMKM yang saat ini modalnya belum begitu besar, perusahaan memfokuskan diri pada satu pencapaian target pasar, yaitu masyarakat di umur 25 hingga 35 tahun. Perusahaan menyatakan bahwa pada tahun awal beroperasi, perlu difokuskan satu target pasar hingga benar-benar kuat dan setelah itu perusahaan dapat membidik target pasar yang lebih luas.

Menjaga kualitas oleh perusahaan diberikan garansi tiga tahun pada beberapa jenis produknya. Industri sejenis sejauh ini tidak ada yang memberikan garansi, seperti dikatakan oleh Bapak W bahwa produk serupa pada kompetitor tidak memiliki *after sell* atau kemampuan memperbaiki apabila produk mengalami kerusakan. Dengan cara seperti itu, konsumen akan mendapatkan rasa puas dan nyaman saat sudah melakukan pembelian. Hal ini sesuai dengan pendapat Agung (2004:21) yang mengatakan bahwa bagi B2B pelayanan purna jual yang responsif dan tuntas merupakan kunci kepuasan demi terciptanya loyalitas. Selain itu, perusahaan mengaku menggunakan penjahitan manual pada saat proses *finishing*, hal ini yang tidak bisa dilakukan kompetitor karena memakan waktu lama dan sedikit lebih susah dibandingkan *finishing* menggunakan mesin. *Finishing* manual

dipilih untuk dilakukan oleh Pricilla karena hasilnya menciptakan kesan lebih elegan dan rapi pada produk.

3. Mencermati Rantai Pembeli

Bapak W mengatakan bahwa perusahaan berfokus pada pemasaran B2B atau *business-to-business*, dan tidak melakukan pemasaran B2C (*business-to-consumer*). B2B yang dilakukan Pricilla dalam hal ini adalah keagenan. Sistem yang digunakan yaitu perusahaan mengirim produk ke agen, lalu agen menjual produk pada konsumen akhir melalui gudang masing-masing. Dulunya perusahaan juga langsung menjual ke konsumen akhir, namun dua tahun belakangan permintaan *online* sudah cukup banyak sehingga penjualan *offline* seperti pameran, dan mensponsori suatu kegiatan diberhentikan terlebih dahulu. Hal ini sesuai dengan pernyataan Agung (2004:21) yang mengatakan bahwa segmen B2B merupakan pasar potensial untuk digarap mengingat *service* dan *relationship* adalah faktor utama yang menentukan loyalitas pelanggan dan pembelian biasanya dilakukan dengan kuantitas cukup besar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pricilla merupakan *influencer* atau pihak yang mempengaruhi agen agar bersedia melakukan keputusan pembelian produk. Sedangkan para agen adalah *purchasers*, merupakan pihak yang melakukan pembayaran terhadap produk yang dibeli. Terakhir, *users* atau pihak yang benar-benar menggunakan atau memanfaatkan produk adalah para konsumen yang telah melakukan pembelian produk melalui agen.

Terdapat dua situs web yang dibuat perusahaan. Yang pertama adalah pricilla.id, merupakan web yang berisikan berbagai informasi mengenai keagenan

perusahaan. Informasi yang disajikan seperti keuntungan menjadi agen di Pricilla, di mana saja letak agen yang sudah tergabung, sejarah dan perkembangan perusahaan, hadiah bagi para agen yang berkinerja baik, dan segala kalimat persuasif yang ditujukan bagi para calon agen. Yang kedua adalah jilbabbolakbalik.com, merupakan web yang berisi tentang profil perusahaan, beserta informasi beragam jenis produk. Di sana, siapapun dapat melihat berbagai produk secara lengkap beserta harganya. Apabila terdapat calon pembeli yang tertarik pada produk melalui web tersebut, dan terkendala pada ongkos kirim, dari pihak *influencer* langsung menghubungi agen yang berada di lokasi terdekat calon pembeli, sehingga biaya kirim dapat dipangkas.



Gambar 4.3 Rantai Pembeli pada Pricilla
Sumber : Data diolah 2018

4. Mencermati Produk Komplementer

Bapak W mengatakan produk komplementer atau pelengkap dari jilbab adalah gamis, kaos kaki, dan *inner*. Selain itu aksesoris seperti bros dan pin juga merupakan produk pelengkap untuk dapat menghiasi bagian jilbab yang polos, serta dapat membentuk jilbab menjadi berbagai model. Seiring waktu berlalu, Pricilla terus meningkatkan variasi produk seperti mukena, jaket, dan *handsock*.

Selain produk-produk pelengkap jilbab, Ibu L mengatakan bahwa perusahaan berencana untuk menjual produk selain busana, seperti barang-barang

keperluan rumah tangga. Hal ini dilakukan karena fokus perusahaan yang hanya membidik satu target pasar, yakni ibu-ibu di rentang usia 25-35 tahun. Menurut hasil riset perusahaan, 80% konsumen produk Pricilla merupakan ibu rumah tangga dan ibu yang memiliki banyak aktivitas di luar. Karena hal tersebut, produk keperluan rumah tangga dianggap cocok untuk menambah keuntungan selain dari produk utama. Terdapat juga rencana pembuatan kelas *online* yang ditujukan untuk target pasar yang sama.

5. Mencermati Daya Tarik Fungsional dan Emosional

Pricilla mencermati daya tarik fungsional yang dapat ditawarkan kepada konsumen. Bapak W mengatakan bahwa di saat produsen jilbab lain untuk *finishing* produk menggunakan mesin, Pricilla *finishing* produk secara manual. Hasil akhirnya menciptakan kesan lebih rapi dan elegan, dibandingkan menggunakan mesin. Hal ini yang belum diterapkan kompetitor lain, dimungkinkan karena pengerjaannya yang tidak mudah. Selain itu, karena target pasar merupakan ibu-ibu yang lebih menyukai jilbab praktis dan simpel, digunakan bahan bernama hyget premium. Kebanyakan kompetitor menggunakan spandeks sebagai bahan baku pembuatan produk jilbab, namun Pricilla menggunakan hyget dikarenakan kualitas bahan yang tidak mudah kusut seperti spandeks. Dengan demikian konsumen diuntungkan dengan kepraktisannya yang tidak perlu disetrika berulang kali untuk melicinkannya sebelum dikenakan.

Daya tarik emosional yang ditawarkan oleh Pricilla berangkat dari pemikiran bahwa penjual produk jilbab sudah sangat banyak, sehingga perusahaan sadar bahwa diperlukan permainan emosional dalam penjualan produk. Hal ini

dilakukan dengan pengangkatan nilai sosial atau kampanye yang sedang dilakukan dalam menjual produk-produknya. Seperti contoh di bulan tertentu, perusahaan merencanakan 50% dari pendapatan bersih perusahaan disumbangkan pada rumah Quran. Kampanye inilah yang ditonjolkan saat bertemu dengan konsumen. Hal tersebut dapat membuat konsumen membeli produk bukan karena kebutuhan, namun untuk merasakan dirinya berbuat baik melalui keikutsertaannya dalam memberikan sumbangan.

Daya tarik emosional Pricilla juga dapat dikatakan terdapat pada pembelian berulang oleh konsumen. Konsumen yang merasakan kepuasan dan tidak ada keraguan untuk membeli produk kembali merupakan bagian dari daya tarik emosional. Konsumen yang mengaku menyukai produk atas nilai yang telah diterimanya dapat melakukan pembelian berulang pada waktu yang berbeda. Kepuasan konsumen memberikan dua dampak positif yaitu pembelian ulang oleh konsumen itu sendiri dan keputusan nonkonsumen melakukan pembelian produk Pricilla untuk pertama kali.

6. Mencermati Waktu

Pada saat Pricilla berdiri, penggunaan jilbab seakan-akan menjadi tren dimana pada saat itu bermunculan banyak jenis jilbab model terbaru. Para desainer busana muslim berlomba-lomba membuat desain terbaru dan menjadikannya tren jilbab. Penggunaan jilbab tidak lagi dianggap kuno seperti dulu. Saat itulah Pricilla menciptakan jilbab bolak-balik yang memberi nilai fungsional pada produk. Hingga saat ini jilbab dengan model bolak-balik sudah dapat dengan mudah ditemukan dimana-mana.

Pricilla tidak mpedulikan tren jilbab yang begitu populer di kalangan masyarakat Indonesia, walaupun perusahaan mengaku terus mengikuti perkembangannya. Produk yang dihasilkan Pricilla memiliki target konsumen tersendiri yang memang tidak terlalu *fashionable*. Pemilihan penggunaan produk Pricilla disebabkan karena kegunaannya yang simpel dan praktis. Pricilla dinilai masih berpeluang besar untuk memaksimalkan potensi inovasi jilbab di produk-produk baru yang akan bermunculan.

b. Fokus pada Gambaran Besar Bukan pada Angka

Pricilla dinilai telah mampu membaca faktor bisnis pada pesaing. Hal tersebut penting dilakukan untuk dapat mengetahui perubahan apa yang perusahaan perlu lakukan pada strategi yang telah diciptakan. Penting untuk melakukan perbandingan antara faktor bisnis yang dimiliki pesaing dan perusahaan. Kemampuan Pricilla dalam mengidentifikasi pesaing dapat dilakukan dengan adanya tim riset kompetitor dalam perusahaan yang bertugas mengidentifikasi kompetitor di lapangan. Hasil riset tersebut digambarkan dalam skema yang dapat memperlihatkan faktor yang dimiliki pesaing namun tidak dimiliki Pricilla, dan sebaliknya.

Bapak W mengatakan bahwa Pricilla cenderung melihat olahan angka daripada gambaran besar. Menurutnya tentu ada perhitungan dari semua bagian dalam segala proses yang terjadi pada perusahaan. Olahan angka tersebut yang mendorong perusahaan untuk terus berkembang menciptakan *blue ocean*. Jadi olahan angka dan gambaran besar memiliki porsi yang sama untuk diperhatikan pada perusahaan. Pada praktiknya, strategi *blue ocean* yang diciptakan Pricilla

mengalami perubahan. Hal ini disebabkan oleh pengamatan perusahaan terhadap proses penerapan strateginya.

c. Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada

Pada tahap ini perusahaan perlu untuk menjawab pertanyaan bagaimana memaksimalkan ukuran *blue ocean* yang sedang perusahaan ciptakan. Dalam praktik strategi konvensional, perusahaan selalu berupaya merebut porsi yang lebih besar dari konsumen yang ada. Bertentangan dengan hal tersebut, strategi blue ocean mengarahkan perusahaan dalam mengubah nonkonsumen dari industri itu menjadi permintaan baru. Tiga tingkatan nonkonsumen pada Pricilla yaitu:

1. *Soon-to-be* (Calon)

Nonkonsumen Pricilla pada tingkat ini adalah muslimah berjilbab yang belum syari. Pengguna jilbab cenderung memiliki beberapa jilbab praktis dan simpel, yang bisa digunakan saat di rumah atau saat menghadiri acara nonformal. Konsumen yang demikian cenderung melakukan pembelian tidak berulang, karena selalu berusaha untuk mencari penawaran terbaik. Penawaran terbaik bagi muslimah berjilbab yang belum syari tentu bukan jilbab Pricilla, karena fokus perusahaan dalam memproduksi jilbab syari. Namun produk Pricilla dapat dibidik oleh konsumen jenis ini karena harganya yang terjangkau.

Pricilla harus terus mengedukasi muslimah untuk mengenakan jilbab yang baik dan benar menurut ajaran Islam. Akun youtube perusahaan telah memuat banyak konten mengenai ceramah ustaz/ustazah dan ajaran-ajaran Islami. Selain itu perusahaan memanfaatkan agen dalam upaya penyebaran pengetahuan akan Islam. Agen yang langsung berhubungan dengan konsumen dibekali pengetahuan

mengenai berbisnis sambil dakwah, dan berbagai pengetahuan bisnis lainnya. Dengan demikian akan semakin banyak muslimah berjilbab yang tertarik dan beralih menggunakan jilbab syari.

2. *Refused* (Menolak)

Nonkonsumen pada tingkat ini adalah masyarakat di rentang usia selain 25 hingga 35 tahun. Bapak W mengatakan bahwa paling tidak sampai 5 tahun perusahaan beroperasi harus menguatkan target pasar hanya di satu kelompok saja. Fokus Pricilla saat ini hanya di satu kelompok, yaitu ibu-ibu di usia 25 sampai 35 tahun. Lebih tepatnya Pricilla membidik pasar yaitu ibu-ibu yang tidak fashionable, namun membutuhkan perlengkapan muslimah yang menunjang sisi fungsi. Oleh karena itu jilbab yang diproduksi perusahaan walau jenisnya banyak hanya memuat satu inovasi nilai yaitu simpel dan multifungsi.

Nonkonsumen yang bersifat *refused* pada produk Pricilla adalah muslimah yang tidak berjilbab dan muslimah trendi yang berjilbab. Penciptaan produk jilbab yang multifungsi dan simpel bertentangan dengan tren jilbab pada masa kini. Tren jilbab saat ini adalah pemberian motif yang beragam seperti motif *print* dan bulu, serta jilbab kompleks yang dapat dikreasikan sendiri bentuknya. Tren seperti ini diabaikan Pricilla dalam pembuatan produknya. Apabila perusahaan mampu menciptakan jilbab dengan motif mengikuti tren, muslimah trendi pun akan tertarik untuk membeli. Dengan cara itu pula, perusahaan lama-kelamaan mampu turut dalam penciptaan tren di pasar.

3. *Unexplored* (Belum Tereksplorasi)

Pricilla menekankan produk barunya yang diberi nama Cape Veil merupakan hasil dari eksplorasi pasar baru. Pricilla yang dari awal berdirinya merupakan perusahaan dengan fokus busana muslim, tidak hanya menjual busana untuk masyarakat muslim saja, tetapi salah satu jenis produk barunya bisa digunakan juga untuk wanita nonmuslim. Cape Veil yang memiliki fungsi hampir sama dengan jaket bisa digunakan untuk semua wanita, baik yang berjilbab atau tidak, baik yang muslim maupun nonmuslim.

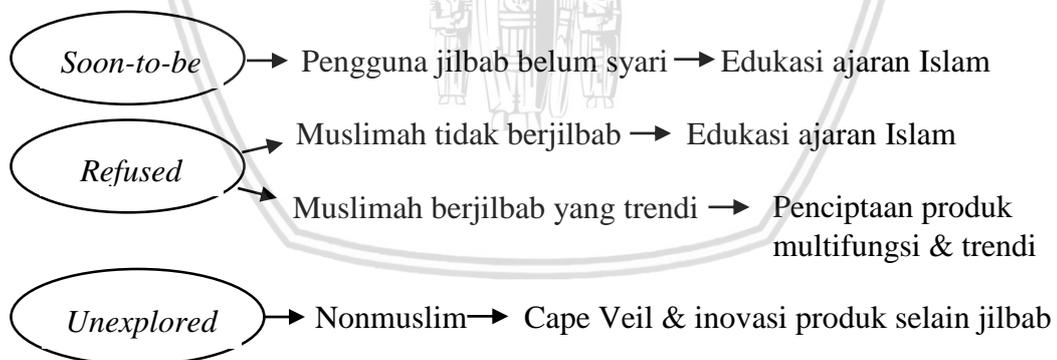
Konsumen produk Pricilla mempertimbangkan hal sebagai berikut saat memilih produk perusahaan untuk digunakan: kemudahan, harga terjangkau, dan kegunaan yang multifungsi. Kelebihan tersebut dapat menciptakan konsumen loyal pada produk Pricilla. Karena itu, faktor inilah yang terus dipertahankan perusahaan hingga sekarang dalam berinovasi menciptakan produknya.

Mengejar Tangkapan Terbesar

Keseluruhan tiga tingkatan nonkonsumen tersebut selanjutnya perusahaan fokuskan pada tingkatan nonkonsumen yang mewakili tangkapan terbesar dan mampu ditindaklanjuti oleh organisasi. Menunjang penjualan produk utama yakni jilbab, perusahaan perlu untuk tetap berbagi ilmu mengenai ajaran-ajaran Islam dengan cara dakwah atau pemberian materi secara *online* maupun *offline*. Selain dapat menunjang penjualan produk, dakwah menjadi faktor bisnis Pricilla yang tidak dapat dikesampingkan karena perusahaan memiliki prinsip tidak hanya mencari laba, tetapi juga mengutamakan nilai sosial dalam operasinya. Dengan demikian, perusahaan tidak dapat hanya fokus di satu tingkatan nonkonsumen, dengan dakwah perusahaan dapat menjangkau nonkonsumen tingkat *soon-to-be*

dan *refused* sekaligus. Hal ini dapat terjadi apabila ada kesamaan yang tumpah tindih pada ketiga tingkatan nonkonsumen (Kim dan Mauborgne, 2016:136).

Perusahaan saat ini pada praktiknya berfokus pada nonkonsumen tingkat *unexplored*, melalui penciptaan produk baru yang dapat digunakan oleh target yang baru dibidik, yaitu wanita, baik muslim maupun nonmuslim. Produk baru yakni Cape Veil menjadi perhatian Pricilla, tentunya dengan tidak mengabaikan faktor bisnis dakwah. Saat penjualan produk sejenis Cape Veil sudah stabil, perusahaan dapat membuat inovasi penciptaan produk multifungsi sekaligus trendi untuk dapat membidik pasar yang selalu mengikuti perkembangan tren, dan berfokus di produk tersebut hingga penjualannya stabil, tentunya juga dengan tidak mengabaikan faktor dakwah. Dengan demikian edukasi ajaran Islam menjadi inti kegiatan perusahaan dalam menjangkau nonkonsumen.



Gambar 4.4 Bangun Model Pembahasan Tingkatan Konsumen Pricilla
Sumber : Data diolah 2018

d. Menjalankan Rangkaian Strategi Secara Benar

Menjalankan rangkaian strategi secara benar merupakan tahap formulasi keempat *blue ocean strategy*. Pada tahap ini dibangun model bisnis yang kuat untuk

memastikan perusahaan mencetak laba yang sehat dari ide *blue ocean* yang diciptakan. Perusahaan perlu membangun strategi dalam rangkaian utilitas pembeli, harga, biaya, dan pengadopsian. Rangkaian yang diterapkan Pricilla akan dijabarkan pada poin berikut:

1. Utilitas bagi Pembeli

Utilitas atau manfaat istimewa yang ditawarkan Pricilla pada pembeli adalah nilai sosial dan produk yang multifungsi, praktis, serta bergaransi. Sedangkan utilitas pembeli industri *fashion* busana muslim mengutamakan faktor trendi pada produk-produknya. Wakil Kepala Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, Ricky Joseph Pesik Indonesia mengatakan bahwa busana muslim Indonesia tak hanya sekedar tren tapi juga berpotensi menjadi kiblat fesyen Muslim dunia tahun 2020 (dikutip oleh Hasibuan, 2018). Tak heran hal tersebut membuat para desainer yang berfokus pada busana muslim berlomba-lomba menjadi *trendsetter* pada produk yang diciptakannya.

Pricilla mengaku berfokus pada penciptaan produk yang tidak mengikuti perkembangan tren. Target pasar perusahaan difokuskan pada muslimah yang tidak terlalu *fashionable*, namun lebih menunjang sisi fungsi dari produk. Berdiri sebagai bisnis yang masih pada level UMKM, keputusan Pricilla untuk berfokus menggarap satu target pasar sangat tepat dilakukan. Dengan begitu perusahaan dapat menciptakan inovasi nilai yang maksimal di satu target pasarnya tersebut.

2. Harga

Indonesia yang memiliki jumlah penduduk muslim terbesar di dunia tentunya merupakan peluang besar bagi industri busana muslim. Apalagi jumlah

kelas menengah yang makin sadar akan *fashion* dari hari ke hari makin bertumbuh signifikan (Fau dan Harini, 2017). Karena hal tersebut, Pricilla membidik pasar kelas menengah bawah, dimana kelas tersebut mendominasi penduduk Indonesia (Jefriando, 2016).

Produk jilbab yang dijual perusahaan berkisar antara Rp.70.000,00 hingga Rp.250.000,00. Ibu L mengatakan produk ini menyasar konsumen khususnya ibu-ibu berusia 25 sampai 45 tahun, dan berpenghasilan antara Rp.3.500.000,00 hingga Rp.5.000.000,00. Harga tersebut dinilai perlu dipertahankan agar jangkauan pasar perusahaan dapat meluas di kelas bawah dan pelanggan tetap merasakan kepuasan.

3. Biaya

Menurut Kim dan Mauborgne (2016:155), untuk memaksimalkan potensi laba dari ide *blue ocean*, perusahaan harus mulai dengan harga strategis dan kemudian mengurangi margin laba yang diharapkan dari harga tersebut untuk mendapatkan biaya sasaran. Dalam hal ini Pricilla masih belum mampu menentukan biaya berdasarkan harga, dikarenakan modal yang dimiliki perusahaan saat ini masih kecil, mengingat kedudukannya sebagai UMKM. Hal ini membuat perusahaan tidak dapat memproduksi bahan baku sendiri, yang tentunya berakibat pada ketergantungan harga bahan baku di pasaran. Dengan demikian Pricilla masih menggunakan pendekatan yang menentukan harga berdasarkan biaya. Bapak W mengatakan bahwa untuk memaksimalkan potensi laba dengan cara penentuan biaya berdasarkan harga mungkin terjadi apabila perusahaan sudah mampu memproduksi bahan baku sendiri mulai dari proses pemintalan.

Perusahaan melakukan kerjasama dengan penyedia bahan baku, rekan garmen, dan rekan penjahit, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan rekan kerjanya. Peningkatan kesejahteraan perlu dilakukan karena karyawan industri bahan baku, garmen, dan penjahit kecil merupakan pihak yang sangat penting dalam keberlangsungan produk-produk Pricilla. Kerjasama selain dapat mensejahterakan rekan, juga dapat menguntungkan perusahaan karena keterbatasan biaya membuat usaha tingkat menengah belum dapat memproduksi barang sendiri dalam jumlah yang besar. Dengan melakukan kerjasama, perusahaan tidak akan kesulitan apabila permintaan pasar meningkat secara signifikan.

4. Pengadopsian

Kim dan Mauborgne (2005:135) mengungkapkan bahwa dalam pembuatan formulasi *blue ocean* dan pengimplementasiannya haruslah memperhatikan beberapa pihak yakni karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat umum. Karyawan memahami bahwa Pricilla menerapkan strategi *blue ocean*, sehingga tidak ada hambatan dalam pengadopsian formulasi strategi. Bahkan Ibu L mengatakan bahwa karyawan tingkat atas rutin melakukan diskusi setiap minggu untuk mendiskusikan perencanaan strategi sekaligus penciptaan inovasi, sehingga setiap bulan perusahaan dapat menciptakan produk baru. Mitra bisnis dan masyarakat umum memang tidak mengetahui penerapan strategi *blue ocean* pada Pricilla, tetapi kedua pihak tersebut tidak dirugikan.

Mitra bisnis Pricilla seperti agen, penyedia bahan baku, garmen, dan penjahit diuntungkan dengan penerapan *blue ocean strategy*. Agen tentu diuntungkan dengan pemberian materi secara rutin oleh perusahaan mengenai

ajaran Islam, juga materi mengenai bagaimana dapat meningkatkan penjualan. Dengan ilmu berjualan tersebut, agen dapat mempraktekkannya untuk menjual produk tambahan diluar produk Pricilla. Sedangkan untuk garmen, penjahit, dan penyedia bahan baku diuntungkan secara materi dikarenakan permintaan produksi dari Pricilla yang akan terus ada, bahkan kian meningkat tiap tahunnya.

Masyarakat umum dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu konsumen dan nonkonsumen Pricilla. Penerapan *blue ocean strategy* diyakini tidak akan menemui kendala dari kedua pihak tersebut jika Pricilla mampu memberikan produk yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat. Selain itu, Ibu L menyatakan bahwa sebagian laba perusahaan digunakan untuk berbagai kegiatan sosial seperti sumbangan dana pada sekolah Quran, pembuatan lahan berisi tanaman pokok yang bisa diakses seluruh warga, serta pembangunan sekolah Quran. Tepat seperti dikatakan sebelumnya, misi perusahaan adalah untuk dapat menyebarkan kebaikan bagi seluruh lapisan masyarakat.

4. Eksekusi *Blue Ocean Strategy* Pricilla: antara Realita dan Teori

Sebuah perusahaan yang telah berhasil mengembangkan strategi *blue ocean* dengan model bisnis yang menguntungkan, harus mengeksekusi strategi tersebut. Pengeksekusian terdiri dari beberapa hal yang ditinjau dari dalam maupun luar organisasi. Pengeksekusian tersebut mengandung tantangan yang terdiri dari:

a. Mengatasi Hambatan-Hambatan Utama Organisasi

Menurut Kim dan Mauborgne (2016:174), terdapat empat hambatan dalam pengeksekusian strategi *blue ocean* yang terdiri dari hambatan kognitif, hambatan sumber daya, hambatan motivasional, dan hambatan politik. Pada praktiknya,

hambatan kognitif Pricilla bisa dikatakan tidak ada karena hambatan tersebut terjadi saat ada perubahan strategi perusahaan yang sudah lekat pada *status quo*. Pricilla yang baru empat tahun beroperasi belum mengalami perubahan pada *status quo*.

Hambatan sumber daya pada Pricilla terbagi menjadi dua titik yang dapat disebut *hot spot* (titik panas) dan *cold spot* (titik dingin). *Hot spot* merupakan kegiatan yang memiliki masukan sumber daya rendah tapi keuntungan kinerja potensial yang tinggi, sebaliknya *cold spot* adalah kegiatan yang memiliki masukan sumber daya tinggi, namun dampak kinerja yang rendah (Kim dan Mauborgne, 2016:186). Pada praktiknya *hot spot* Pricilla terletak pada kurangnya jumlah sumber daya manusia yang berkualitas dalam penjualan produk, padahal *marketing* menjadi kunci dalam keberhasilan perusahaan. Apabila perusahaan memiliki produk yang bernilai besar tetapi pemasarannya kurang berjalan dengan baik, maka tidak akan tercipta laba yang dapat menguntungkan perusahaan. *Cold spot* Pricilla terletak pada ketidaksesuaian perkiraan produksi barang dengan penjualannya, sehingga terjadi *overload production*. Keadaan demikian membuat terjadinya *death spot* atau kelebihan barang di gudang. Perkiraan produksi ditentukan perusahaan pada awal tahun. Di momen menjelang bulan suci ramadan, perusahaan memperkirakan penjualan produk akan meningkat seperti tahun-tahun sebelumnya, namun nyatanya penjualan pada tahun ini sedikit menurun. Padahal di bulan-bulan sebelumnya telah disiapkan agar perusahaan tidak bermasalah dengan memenuhi permintaan pembeli.

Mengatasi hambatan sumber daya dilakukan Pricilla dengan mampu mengarahkan *cold spot* pada *hot spot*. Hal ini disarankan perusahaan dapat

menghabiskan stok produk di gudang dengan memberikannya pada agen yang berkinerja baik dengan potongan harga lebih besar. Kegiatan tersebut membuat kelebihan produk bisa segera dihabiskan dan penjualan juga dapat meningkat. Mengatasi *hot spot*, perusahaan mengaku kesulitan dalam mencari sumber daya berkualitas. Kurangnya sumber daya berkualitas dimaksudkan pada orang yang benar-benar spesialis *online*, bukan hanya sekedar menjual di sosial media. Beberapa orang tim pemasaran bahkan berasal dari luar atau *outsourcing*. Hal ini yang menjadi alasan perusahaan lebih memilih untuk bermain pada jumlah sumber daya yang banyak. Bapak W mengatakan bahwa perusahaan baru saja melakukan rekrutmen 100 orang untuk menjadi *marketeer* perusahaan. *Marketeer* yang jumlahnya banyak tersebut dimanfaatkan untuk menjual produk secara *online*.

Mengatasi hambatan motivasional dilakukan Pricilla dengan menerapkan sistem bonus pada agen berdasarkan kinerjanya. Apabila agen mampu mencapai melebihi target yang ditentukan, terdapat bonus melalui sistem poin. Poin dapat dikumpulkan dari hasil penjualan produk, yang lalu dapat ditukarkan menjadi barang tertentu sesuai poin yang terkumpul. Bentuk motivasional perusahaan diciptakan pada penerapan kultur perusahaan yang berdalil Alquran. Dari awal berdirinya, *owner* mengajarkan penerapan hukum Islam dengan cara memberi contoh dalam perilaku kesehariannya. Hal tersebut membuat orang yang baru bergabung dalam internal perusahaan akan termotivasi juga untuk mempraktekkan hal yang sama. Hal ini merupakan bentuk motivasi keagamaan, dimana internal perusahaan diajak untuk berperilaku sesuai ajaran agama dengan baik dan benar.

Hambatan politis tercipta apabila perusahaan mengubah strategi perusahaan. Sejak awal berdiri, Pricilla sudah menerapkan *blue ocean strategy*, hal ini didukung dengan pernyataan *owner* yang memang ingin menjual produk yang memiliki nilai berbeda. Hal tersebut menunjukkan hambatan politis dari dalam perusahaan yang berisikan penentang dan pendukung strategi perusahaan tidak ada. Sedangkan pada eksternal perusahaan, hanya ada pendukung strategi berupa agen dan perusahaan lain yang penjualannya secara *online* serta menggunakan peran agen juga. Dapat dikatakan pendukung karena agen oleh Pricilla diberikan ilmu tentang bagaimana menjual produk. Agen-agen yang telah memiliki ilmu tersebut dapat dengan bebas apabila ingin menjual produk lain diluar produk Pricilla. Karena penjual yang bekerja secara *online* memiliki fleksibilitas, mereka akan dapat dengan mudah berpindah perusahaan atau menambah produk lain untuk dijual.

b. Memadukan Eksekusi ke dalam Strategi

Perusahaan adalah segala sesuatu mulai dari lini atas hingga depan, bukan hanya terdiri dari manajemen tingkat atas saja atau manajemen tingkat menengah saja, tapi merupakan keseluruhan. Menurut Kim dan Mauborgne (2016:204), pada tahap ini perusahaan harus mampu menciptakan sebuah kultur kepercayaan dan komitmen yang memotivasi orang-orang untuk mengeksekusi strategi yang sudah disepakati. Pada akhirnya perusahaan harus menggerakkan perilaku dan sikap orang-orang yang berurat akar dalam organisasi. Pikiran dan hati tiap individu dalam perusahaan harus berpadu dengan strategi sehingga mereka bersedia melangkah dari pengeksekusian secara sukarela, bukan terpaksa.

Pricilla tidak mengutamakan kemampuan seseorang ketika hendak merekrut agen baru, tetapi cenderung memperhatikan apakah calon agen memiliki kesamaan visi dengan perusahaan dalam upaya berbisnis yang memberikan dampak sosial. Hal ini dapat dibenarkan karena setelah menjadi agen, mereka akan dibekali dengan *marketing kit* oleh perusahaan berupa materi dan *banner*. Dengan begitu agen dapat belajar bagaimana menjual produk, sehingga yang memiliki kemampuan kurang tetap bisa belajar meningkatkannya. Melalui Whatsapp, calon agen harus melewati sesi tanya jawab atau *interview* lebih dahulu untuk dapat diketahui visi mereka dalam ketertarikannya menjual produk Pricilla. Harapannya, perusahaan dan seluruh karyawan serta agen mampu menyebarkan kebaikan melalui kegiatan-kegiatan sosial dalam praktik bisnisnya.

Kim dan Mauborgne (2015:183) menjelaskan bahwa karyawan yang menjalankan implementasi strategi dengan baik disebabkan oleh proses yang adil. Proses yang adil berarti karyawan mempunyai keterikatan yang kuat dengan perusahaan (*engagement*), penjelasan yang baik tentang strategi yang dijabarkan (*explanation*), dan target perusahaan yang jelas serta dapat dipahami oleh karyawan (*expectation clarity*). Faktor *engagement* pada Pricilla diterapkan dengan kultur kekeluargaan. Situasi B2B yang diterapkan Pricilla sesuai dengan pendapat Ebert dan Grifiin (2015:374) bahwa B2B menciptakan hubungan pembeli-penjual yang sering dan berjangka panjang. Sedangkan faktor *explanation* dilakukan dengan komunikasi antara pimpinan dan karyawan untuk mendiskusikan inovasi baru. Perusahaan juga memberikan target bulanan pada agen sebagai penerapan faktor *expectation clarity*.

Bapak W mengatakan bahwa kultur perusahaan bersifat kekeluargaan. Manajemen tingkat atas masih mudah diakses oleh bawahan-bawahannya. Agen dalam kegiatan penjualannya yang langsung berhubungan dengan konsumen dapat dengan mudah menyampaikan saran, perbaikan, atau bahkan ide yang berasal dari pembeli maupun dirinya sendiri untuk dapat disampaikan pada perusahaan demi meningkatkan nilai produknya. Terdapat dua level agen dalam Pricila yang tiap bulannya ditargetkan dapat menjual minimal 100 dan 200 buah produk. Perusahaan terus memantau agen dalam kinerjanya, apabila di suatu waktu tertentu penjualan salah satu agennya berkurang atau belum mencapai target, perusahaan dapat membantu menyelesaikan kendala yang dialami hingga penjualannya dapat kembali stabil.

Demi menciptakan hubungan kekeluargaan yang dekat dan intim, Pricilla seringkali mengadakan acara kumpul bersama dalam bentuk pengajian. Cara tersebut membuat nilai sosial tidak hanya dapat dirasakan oleh pihak eksternal, tetapi pihak internalpun dapat merasakannya. Perusahaan senantiasa menciptakan hubungan dalam organisasi yang akrab antara satu dengan yang lain. *Upgrading* sering diberikan dari manajemen atas kepada bawahannya untuk mengedukasi mereka di berbagai macam bidang, dengan harapan mereka dapat sukses dalam segala pekerjaan yang dilakukannya.

c. Menyelaraskan Proposisi Nilai, Laba, dan Khalayak

Strategi apapun bisa berhasil dan berkesinambungan bila sebuah organisasi dapat menyelaraskan prproposisi nilai, laba, dan khalayak. Perusahaan harus mengembangkan produk yang dapat menarik pembeli, menciptakan model bisnis

yang memungkinkan perusahaan menghasilkan uang dari produknya, dan harus memotivasi orang yang bekerja untuk atau bersama perusahaan agar mengeksekusi strategi. Hal ini yang membawa perusahaan pada prinsip penyelarasan proposisi nilai, laba, dan khalayak agar menjadi strategi yang berkinerja tinggi dan berkesinambungan menurut Kim dan Mauborge (2016:227). Penerapan strategi *blue ocean* mengharuskan tiga proposi tersebut diterapkan diferensiasi dan biaya rendah sekaligus, berbeda dengan *red ocean* yang hanya menerapkan salah satu dari keduanya.

Penerapan proposisi nilai, laba dan khalayak di Pricilla sudah menerapkan diferensiasi, namun belum mencapai biaya rendah. Diferensiasi nilai perusahaan adalah dengan penciptaan produk multifungsi yang benar-benar dibutuhkan konsumen, dimana para pesaing justru bermain dengan tren. Selain itu, dalam kegiatannya menjual produk, perusahaan menonjolkan kampanye tindakan sosial yang sedang dilakukan. Contohnya kampanye mengenai 50% laba bersih perusahaan yang akan disumbangkan pada rumah Quran. Kampanye tersebut akan ditonjolkan saat penjualan produk pada calon konsumen, sehingga mereka dapat tertarik untuk membeli produk dalam rangka memenuhi kegiatan sosialnya. Dengan demikian, penjualan perusahaan dapat meningkat walaupun konsumen belum begitu membutuhkan produknya. Konsumen dapat turut serta melakukan sumbangan melalui pembelian produk Pricilla, yang harganya beragam sesuai jenis produknya.

Pada proposisi khalayak, Pricilla mampu menghemat sumber daya yakni waktu dari para agen yang sangat mempengaruhi penjualan produk. Bapak W

mengatakan bahwa 85% agen beroperasi secara *online*. Penjualan *online* dinilai dapat menghemat waktu dan sifatnya fleksibel. Hal-hal tersebut membuat para agen dinilai dimudahkan dalam menjual produk Pricilla sembari melakukan kegiatan yang lain. Tidak hanya agen, tapi seluruh karyawan, juga pembeli dan seluruh warga sekitar mendapatkan keuntungan berupa berbagai ilmu rohani yang dibagikan melalui kegiatan pengajian yang rutin dilaksanakan. Hal lain, yakni rencana pembangunan lahan berupa makanan pokok yang bisa diakses seluruh warga sekitar dan pembangunan sekolah Quran menjadi keuntungan bagi khalayak.

Pada proposisi laba, Pricilla belum dapat menciptakan biaya rendah untuk memaksimalkan keuntungan. Hal ini dikarenakan produksi masih tergantung pada harga bahan baku di pasaran. Harga bahan baku untuk produksi busana muslim tidak bisa diminimalkan kecuali perusahaan dapat memproduksi sendiri bahan baku tersebut. Penciptaan bahan baku sendiri oleh perusahaan membutuhkan modal yang cukup besar di awal untuk pembelian peralatan, dan hal tersebut belum mampu dilakukan perusahaan yang masih di level UMKM dan baru empat tahun beroperasi.

d. Memperbarui Blue Ocean

Strategi *blue ocean* pada Pricilla yang tidak mengikuti tren *fashion* menjadikan perusahaan busana muslim lain tidak berkutik karena peniruan akan menandakan usangnya model bisnis mereka saat ini. Pilihan Pricilla dalam mengabaikan tren pada penciptaan produk merupakan tindakan yang benar, sekaligus menandakan fokus perusahaan membidik wanita muslim yang tidak

terlalu *fashionable* tapi lebih menunjang sisi fungsi dari produk. Hal inilah yang menjadi kekuatan Pricilla.

Penerapan strategi *blue ocean* suatu perusahaan yakni apabila terdapat peniru, maka perusahaan seringkali terobsesi mempertahankan pangsa pasar sehingga ada kemungkinan akan terperosok ke dalam perangkap persaingan, kemudian berlomba-lomba untuk memenangi persaingan baru. Keadaan yang demikian membuat perusahaan lebih memusatkan pikiran dan tindakannya pada persaingan, bukan lagi konsumen. Hal tersebut yang terjadi pada Pricilla. Ibu L mengatakan bahwa kompetitor bukan pesaing, tetapi teman bermain. Terdapat bagian khusus dalam perusahaan yang bertugas mengidentifikasi kompetitor. Identifikasi tersebut menghasilkan skema riset yang menunjukkan faktor apa yang dimiliki kompetitor dan tidak dimiliki perusahaan, faktor apa yang kompetitor lemah, perusahaan harus mampu menciptakan yang sebaliknya, dan lain sebagainya. Padahal menurut Koch (2005:96), lebih penting untuk melayani pelanggan dan mendapat pengembalian yang tinggi daripada mengalahkan pesaing. Karena itu perusahaan dinilai terjebak dalam persaingan *red ocean*.

Bapak W mengatakan bahwa untuk memperbarui *blue ocean*, terdapat tim R&D dalam perusahaan yang selalu dapat menciptakan inovasi baru pada produk. Sehingga beliau berpendapat bahwa apabila produk perusahaan ditiru, hal tersebut tidak menjadi masalah karena perusahaan sudah pasti memiliki produk yang lebih baru lagi. Hal ini merupakan langkah baik yang mampu dilakukan oleh perusahaan dimana setiap bulan terdapat produk baru dari hasil inovasi produk. Perkembangan atau perubahan pada industri *fashion* dapat terjadi dengan sangat cepat, sehingga

untuk mengimbangi hal tersebut, perusahaan menciptakan inovasi produk secara rutin. Apabila hasil inovasi produk tersebut dengan cepat dan mudah ditiru oleh pesaing, perusahaan tetap dapat menarik minat calon konsumen dengan memainkan sisi emosional, dimana jika mereka membeli produk Pricilla, mereka akan turut berpartisipasi dalam kampanye sosial perusahaan. Hal tersebut dinilai tepat dalam mempertahankan strategi *blue ocean* yang tidak mudah ditiru.

Praktik pada Pricilla yakni terus memantau kurva nilai perusahaan, apakah masih bertahan di *blue ocean* atau telah berubah menjadi samudra merah. Hal ini dapat dilakukan dengan memantau fokus, divergensi, dan slogan perusahaan yang memiliki ciri berbeda dengan pesaing. Saat ini Pricilla memiliki fokus pada pemberian dampak sosial bagi sekitar. Segala kegiatan dalam perusahaan dilakukan untuk mencapai tujuan dalam memberikan kebaikan bagi seluruh lapisan masyarakat sekitar. Pesaing dapat dinilai sulit untuk meniru dengan merubah kultur perusahaannya seperti Pricilla. Divergensi yang terletak pada penciptaan produk sebenarnya bukan hal yang sulit ditiru oleh pesaing. Pada industri busana, pesaing akan dengan sangat mudah meniru model busana tertentu, tetapi dalam kasus Pricilla, pesaing enggan meniru dikarenakan fokus perusahaan yang mengabaikan tren. Ciri selanjutnya, yakni slogan yang dimiliki perusahaan yaitu jilbab bolak balik. Slogan tersebut mengingatkan bahwa Pricilla merupakan pionir jilbab dengan model bolak balik.

5. *Blue Ocean Strategy* dalam Konteks Pasar Internasional

Busana muslim Indonesia digadang-gadang menjadi lebih dari sekedar tren, bahkan berpotensi menjadi kiblat *fashion* muslim dunia pada tahun 2020. Wakil

Kepala Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, Ricky Pesik mengatakan (dikutip dari Hasibuan, 2018) bahwa “Indonesia saat ini menjadi pasar terbesar *modest fashion* di Asia, dan di Bekraf produk *fashion* menduduki peringkat teratas paling berkembang”. Hal ini tentu menjadi peluang besar bagi para pelaku industri busana di Indonesia, khususnya busana muslim, untuk dapat berkreasi menciptakan tren.

Pemerintah turut serta mendorong usaha perkembangan industri *fashion* muslim Indonesia dengan berbagai cara melalui banyak pihak. Cara tersebut dilakukan dengan keterlibatan Kementerian Perindustrian (Kemenperin) untuk terus memacu penumbuhan wirausaha baru IKM (Industri Kecil dan Menengah) *fashion* muslim sampai ke pelosok daerah. Upaya yang telah dilakukan, antara lain melalui program bimbingan teknik, pendampingan tenaga ahli, serta bantuan mesin dan peralatan (dikutip dari Nurmayanti, 2016). Bekraf pun berencana membuat Modest Fashion Council di Indonesia. Badan ini akan menata strategi yang paling baik untuk mewujudkan mimpi Indonesia menjadi kiblat *fashion* muslim dunia, dan akan membuat desainer *modest fashion* semakin kokoh di pasar dunia (dikutip dari Hasibuan, 2018). Dukungan ini memudahkan perusahaan untuk dapat mengembangkan bisnisnya hingga ke pasar internasional.

Bapak B selaku *owner* Pricilla mengatakan bahwa perusahaan dapat mencapai pasar internasional dikarenakan ketersediaan agen yang sedang tinggal di luar negeri untuk menjual di sana. Pada tahun awal berdiri, Pricilla kerap mengikuti pameran untuk menjual produk-produknya. Dari kegiatan tersebut, perusahaan mendapatkan banyak agen baik dari dalam maupun luar negeri untuk membantu penjualan produk di tempat mereka tinggal. Saat ini agen Pricilla di luar negeri

terletak di negara Thailand, Jepang, Korea, Taiwan, dan Jerman. Rata-rata konsumen dari luar negeri adalah Tenaga Kerja Wanita (TKW).

Pricilla belum merencanakan dan mempersiapkan diri untuk masuk dalam pasar internasional, meskipun beberapa produknya sudah terjual di luar negeri. Bapak W mengatakan hal ini terjadi karena produk yang dihasilkan perusahaan saat ini belum cocok untuk dipasarkan selain di Indonesia. Menurutnya, jika Pricilla ingin mendapatkan pasar luar negeri yang lebih besar, produk yang diciptakan harus bermain di etnik, atau memiliki ciri khas yang kuat. Pertimbangan ini dinilai tepat karena menurut Ebert dan Griffin (2015:125), “Salah satu faktor dalam keberhasilan atau kegagalan kegiatan bisnis internasional adalah memiliki pemahaman mendalam akan lingkungan budaya di negara lain dan bagaimana hal tersebut berdampak pada bisnis”. Tentunya visi perusahaan ke depan adalah mencapai pasar internasional, tetapi untuk saat ini Pricilla masih memfokuskan penjualan produk di pasar domestik.

Franka (dikutip dari Fauziah, 2017) menuturkan bahwa setiap negara memiliki selera *fashion* yang berbeda. Apalagi ketika ingin menjual busana muslim ke negara dengan umat muslim yang minoritas, perusahaan harus mampu membuat busana yang sesuai. Memproduksi busana fungsional dapat menjadi solusi untuk menjangkau negara lain. Fungsional dalam arti bahwa yang tidak berjilbab pun bisa menggunakan produk tersebut. Pricilla secara perlahan telah mampu menciptakan produk bagi nonkonsumen, dan apabila perusahaan terus mau memfokuskan penciptaan produk sejenis, maka semakin besar peluang perusahaan untuk dapat membuat pasar luar negeri tertarik pada produk.

Usaha perusahaan menjangkau pasar internasional, hal yang harus dilakukan Pricilla yaitu mengenali dengan pasti kecenderungan pasar negara tujuan dalam berbusana. Menurut Franka selaku *co-founder* Think Fashion (dikutip dari Fauziah, 2017) selera masyarakat dari berbagai negara mengenai busana dapat disimpulkan sebagai berikut: "Eropa tidak suka warna *ngejreng*, hijabnya jangan menggunakan sari yang heboh. Dubai suka yang unik, sementara negara *Middle East* seperti Tunisia suka dengan yang *bling-bling*". Saat ini Pricilla dinilai masih harus memperkuat penjualan untuk pasar domestik, sekaligus terus berinovasi pada penciptaan produk yang unik dan menjangkau semua kalangan.

I. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, implikasi teoritis dari penelitian ini terdiri dari beberapa hal. Pertama adalah implikasi yang berkenaan dengan analisis lingkungan perusahaan. Matriks Grand Strategy pada Pricilla masuk pada kuadran I yang menurut Assauri (2013:75) menunjukkan bahwa perusahaan mampu melakukan penetrasi dan mengembangkan pasar, serta pengembangan dan diversifikasi produk. Selain itu hasil penggambaran Matriks Grand Strategy dan Kanvas Strategi Pricilla menunjukkan hasil yang sama bahwa perusahaan disarankan untuk memperluas pasarnya. Hal ini berbeda dengan praktik Pricilla bahwa perusahaan hanya memfokuskan satu segmen saja. Segmen lain yang akan dituju perusahaan akan ditargetkan pada anak perusahaan apabila Pricilla sudah lebih berkembang.

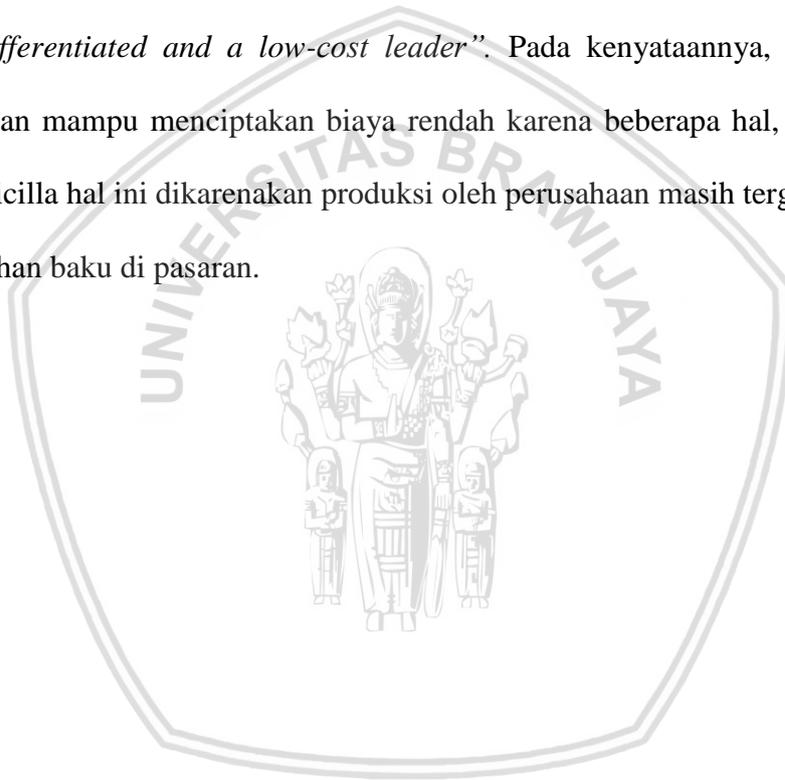
Kedua adalah implikasi yang berkenaan dengan alat dan kerangka kerja analitis. Penelitian ini menunjukkan bahwa divergensi yang dilakukan Pricilla

dengan mengabaikan tren pada penciptaan produk mampu membuat perusahaan bergerak menjauhi persaingan. Selain itu slogan dan fokus yang diterapkan Pricilla juga turut membantu perusahaan menciptakan nilai yang berbeda dari pesaing. Hal ini sejalan dengan pendapat Kim dan Mauborgne (2016:44) yang mengatakan bahwa strategi *blue ocean* yang efektif memiliki tiga kualitas yang berupa fokus, divergensi, dan slogan yang menarik.

Ketiga, dalam formulasi *blue ocean strategy*, Pricilla cenderung melihat olahan angka daripada gambaran besar. Hal ini tidak sejalan dengan pendapat Kim dan Mauborgne (2016:97) yang mengatakan bahwa perencanaan strategis yang ada bukan berdasarkan pada persiapan dokumen melainkan pada penggambaran kanvas strategi. Dokumen atau olahan angka dianggap penting bagi Pricilla untuk dapat memperhitungkan segala proses yang terjadi pada perusahaan dalam usaha pengambilan keputusan. Namun bukan berarti gambaran besar diabaikan oleh Pricilla, justru olahan angka dan gambaran besar memiliki porsi yang sama untuk difokuskan dalam perumusan strategi.

Keempat, Pricilla memiliki bagian khusus dalam perusahaan yang bertugas mengamati kompetitor. Hasil pengamatan tersebut menunjukkan skema riset yang menunjukkan faktor-faktor apa yang dimiliki kompetitor tapi tidak dimiliki perusahaan, dan sebaliknya. Selanjutnya perusahaan dapat menentukan langkah apa yang dapat diambil untuk unggul dalam persaingan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Assauri (2013:97) bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, perusahaan harus mampu mengidentifikasi para pesaing, serta mengkaji kelemahan dan keunggulan perusahaan tersebut.

Kelima, dalam pengekseskusion *blue ocean strategy*, Pricilla belum mampu mencapai biaya rendah untuk memaksimalkan keuntungan. Hal tersebut membuat perusahaan dinilai belum dapat menyelaraskan proporsi nilai, laba, dan khalayak. Ketidakselarasan tersebut tidak menghambat Pricilla menciptakan keberhasilan dalam penerapan *blue ocean strategy*-nya. Hal ini tidak sejalan dengan pernyataan Kim dalam Abraham (2006), yang menyatakan “*blue ocean strategy means both being differentiated and a low-cost leader*”. Pada kenyataannya, tidak semua perusahaan mampu menciptakan biaya rendah karena beberapa hal, seperti pada kasus Pricilla hal ini dikarenakan produksi oleh perusahaan masih tergantung pada harga bahan baku di pasaran.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Terdapat beberapa kesimpulan berdasarkan hasil penelitian ini. Kesimpulan tersebut ditarik dari penyajian data dan pembahasan yang memuat jawaban dari permasalahan penelitian. Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan perusahaan melalui pengamatan internal dan eksternal menghasilkan *Matrix Grand Strategy* yang sesuai dengan Kanvas Strategi pada perumusan alat *blue ocean*. Matriks dan Kanvas Strategi Pricilla menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mulai memperluas pasar dan memberikan variasi produk.
2. Formulasi *blue ocean strategy* pada Pricilla Jilbab Bolak Balik sudah cukup baik. Pricilla tidak memiliki produk alternatif namun telah merencanakan pembuatan produk komplementer yang berupa kelas *online* dan peralatan rumah tangga. Dalam mencermati kelompok strategis dan daya emosional produk, Pricilla tetap pada visinya untuk konsisten mengangkat nilai sosial. Pricilla menganggap tim *Research & Development* dan agen sebagai bagian utama dari hasil formulasi *blue ocean strategy* berdasarkan pengamatan nonkonsumen dan penciptaan inovasi nilai pada produk. Selain itu pada praktiknya, olahan angka dan gambaran besar memiliki porsi yang sama untuk diperhatikan oleh perusahaan.

3. Eksekusi *blue ocean strategy* pada Pricilla juga berjalan dengan baik. Hambatan sumber daya perusahaan yang dinilai kurang berkualitas dapat diatasi dengan kepemilikan agen dalam jumlah yang banyak. Hambatan motivasional diatasi dengan pemberian bonus pada agen dan menanamkan suasana kekeluargaan pada seluruh internal perusahaan. Pricilla yang baru empat tahun berdiri dinilai belum menghadapi hambatan kognitif dan politis.
4. Dalam memperbarui *blue ocean strategy* agar tidak menjadi persaingan *red ocean*, Pricilla memfokuskan pada R&D Produk dalam perusahaan untuk terus melakukan inovasi produk. Selain itu pemantauan kurva nilai secara berkala juga menjadi kunci mempertahankan strategi jauh dari persaingan.

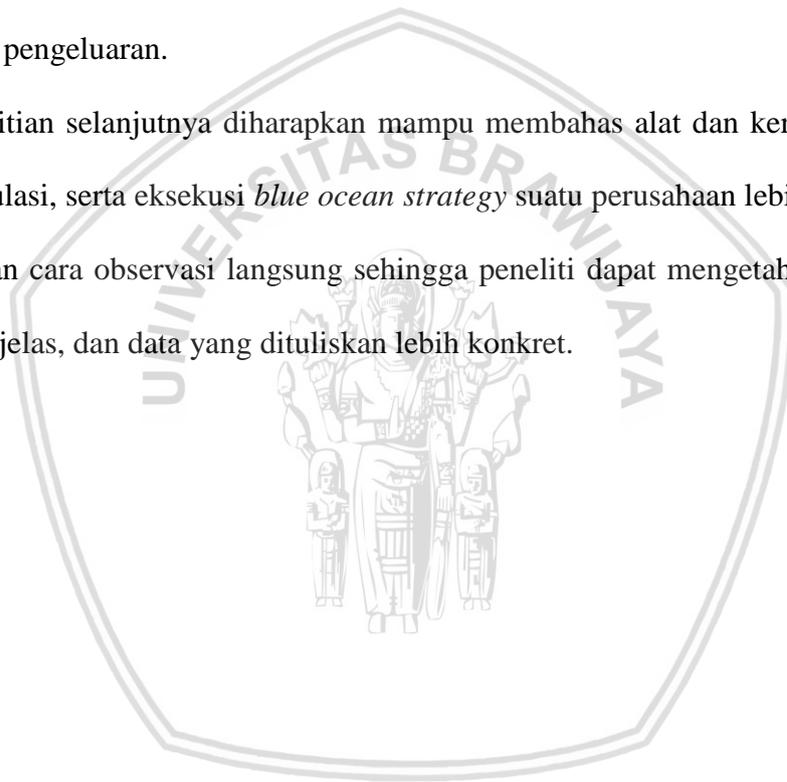
B. Saran

Saran dalam penelitian ini diajukan berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan pembahasan. Saran yang hendak disampaikan dalam penelitian ini dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya maupun perusahaan yang menjadi objek penelitian. Saran-saran tersebut antara lain:

1. Pricilla sebaiknya mulai mempertimbangkan untuk menjangkau target pasar yang lebih luas, sehingga ukuran perusahaan yang masih berskala kecil menengah dapat berkembang menjadi lebih besar. Dengan demikian kompleksitas permasalahan yang muncul akan semakin besar, namun berpeluang meningkatkan keuntungan yang besar pula.
2. Pricilla sebaiknya memanfaatkan kesempatan yang ada untuk mempertimbangkan bisnisnya memasuki pasar internasional saat penjualan di pasar domestik sudah cukup kuat, dapat dilakukan dengan melakukan riset pasar

negara tujuan dan memproduksi busana yang sesuai dengan karakteristik negara tersebut.

3. Pricilla dapat memanfaatkan sumber daya yang ada dalam perusahaan, dan mengurangi jumlah *outsourcing* yang tidak diperlukan. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan *training* atau pemberian materi secara *online* apabila agen terlalu sulit dijangkau. Hal ini juga dapat mengemat biaya pengeluaran.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu membahas alat dan kerangka kerja, formulasi, serta eksekusi *blue ocean strategy* suatu perusahaan lebih mendalam dengan cara observasi langsung sehingga peneliti dapat mengetahui informasi lebih jelas, dan data yang dituliskan lebih konkret.



DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. 2013. *Manajemen Pemasaran Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Agung, Yuliana. 2004. *101 Konsultasi Praktis Pemasaran 1*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Agung, Anak Agung Putu. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Assauri, Sofjan. 2013. *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- BBC Indonesia. 2016. "Tren Jilbab yang Berkembang Saat Ini Mempengaruhi Perempuan Muslim untuk Berkudung, Menurut Pengusaha Busana", diakses pada 14 Maret 2018 dari <http://www.bbc.com/indonesia/indonesia-38074594>
- Bramantoro, Toni. 2013. "Bisnis Hijab dan Kerudung Makin Berkembang di 2014", diakses pada 14 Maret 2018 dari <http://www.tribunnews.com/bisnis/2013/12/21/bisnis-hijab-dan-kerudung-makin-berkembang-di-2014>
- Budiarto, Teguh, dan Fandy Ciptono. 1997. *Pemasaran Internasional*. Yogyakarta: BPFE.
- Bungin, Burhan. 2010. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Cateora, Philip R., dan John L. Graham. 2007. *Pemasaran Internasional Edisi 13*. Jakarta: Salemba Empat.
- Chrisnathaniel, Hendy Carol. 2017. Analisis Bisnis dengan pendekatan blue ocean *strategy* dalam menciptakan ruang pasar berskala internasional (Studi Kasus pada PT Kebon Agung). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 43(1): 50-59.
- David, Fred R. dan Forest R. David. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ebert, Ronald J. dan Ricky W. Griffin. 2015. *Pengantar Bisnis Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Fau, Teodora Nirmala, dan Fin Harini. 2017. "Kiblat Fashion Muslim Dunia, Potensial Atau Sekadar Khayal?", diakses pada 31 Maret 2018 dari



<http://validnews.co/Kiblat-Fashion-Muslim-Dunia--Potensial-Atau-Sekadar-Khayal--eVb>

Fauziah, Syifa. 2017. "Info: Ingin Ekspor Busana Muslim? Ini Tren yang digemari Pasar Luar Negeri", diakses pada 8 April 2018 dari <https://brilistyle.brilio.net/info/ingin-ekspor-busana-muslim-ini-tren-yang-digemari-pasar-luar-negeri-170919c.html>

Gumelar, Galih. 2017. "Lima Tahun, Sandiaga Sebut Jumlah UMKM Bisa Tembus 60 Juta", diakses pada 21 November 2017 dari <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170724113610-92-229887/lima-tahun-sandiaga-sebut-jumlah-umkm-bisa-tembus-60-juta/>

Gumelar, Galih. 2018. "Pemerintah Selidiki Penyebab Konsumsi Masyarakat Melemah", diakses pada 31 Maret 2018 dari <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20180206095722-532-274127/pemerintah-selidiki-penyebab-konsumsi-masyarakat-melemah>

Hasibuan, Lynda. 2018. "Bekraf: Indonesia Jadi Pusat Mode Busana Muslim Dunia di 2020", diakses pada 31 Maret 2018 dari <https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20180227122606-33-5582/bekraf-indonesia-jadi-pusat-mode-busana-muslim-dunia-di-2020>

Hitt, Michael A, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2009. *Strategic Management Concepts, Competitiveness and Globalization, 8th Edition*. Canada: Cengage Learning.

Hollensen, Svend. 2013. The Blue Ocean that disappeared – the case of Nintendo Wii. *Journal of Business Strategy*, 34(5): 25 35.

Hunger, J. David, dan Thomas L. Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI.

Ilham, Muhamad Nur. 2016. Implementasi *blue ocean strategy* pada Amstirdam Coffee (Studi Kasus pada CV. Pemenang Sejati Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 41(1): 72 81.

Imam, Nurul. 2016. "UMKM Outlook 2017", diakses pada 27 Oktober 2017 dari <http://fokus-umkm.com/umkm-outlook-2017/>

Jackson, Stuart E. 2010. Channel Innovation for the Rest of Us. *Emerald Group Publishing Limited*, 31(5): 65 66.

Jefriando, Maikel. 2016. "55 Juta Menengah-Atas RI Rata-rata Keluarkan Uang Rp 2,28 Juta/Bulan", diakses pada 31 Maret 2018 dari

<https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3190597/55-juta-menengah-atas-ri-rata-rata-keluarkan-uang-rp-228-jutabulan>

- Kasiram, H. Moh. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Yogyakarta: Sukses Offset.
- Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta.
- Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne. 2005. Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean. *Emerald Group Publishing Limited*, 26(4): 22-28.
- Kim, W. Chan, dan Renee Mauborgne. 2016. *Blue Ocean Strategy Expanded Edition*. Jakarta: Penerbit Naura.
- Koch, Richard. 2005. *Strategi*. Batam: Interaksara.
- Kristanto, Jajat. 2011. *Manajemen Pemasaran Internasional: Sebuah Pendekatan Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Luthans, Fred, dan Jonathan P. Doh. 2014. *Manajemen Internasional: Budaya, Strategi, dan Perilaku. Edisi 8-Buku2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Marta, Muhammad Fajar. 2016. "UMKM dan Ketidakberdayaannya", diakses pada 27 Oktober 2017 dari <http://ekonomi.kompas.com/read/2016/06/09/084045026/umkm.dan.ketidakberdayaannya>
- Nurmayanti. 2016. "30 Persen IKM Sandang di Indonesia Adalah Industri Mode Muslim", diakses pada 8 April 2018 dari <https://www.liputan6.com/ramadan/read/2531671/30-persen-ikm-sandang-di-indonesia-adalah-industri-mode-muslim>
- Prawirosentono, Suyadi, dan Dewi Primasari. 2014. *Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi (Strategic Management & Corporate Decision Making)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Priyono, Angga Setio. 2013. Perencanaan Strategi Menggunakan Pendekatan Blue Ocean Strategy (Studi Kasus pada Kozzy Closet). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1(2): 1 22.
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Purwanto, Iwan. 2012. *Manajemen Strategi*. Bandung: Yrama Widya.
- Rahmaddin, MY, et al. 2015. Social Engineering Strategy of Waste Management in River Banks of Martapura. *Scientific & Academic Publishing*, 5(3): 97-105.
- Randall, Robert M. 2015. W. Chan Kim and Renée Mauborgne Dispel Blue Ocean Myths. *Emerald Group Publishing Limited*, 43(2): 11 14.
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ratnasari. 2016. Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Waroeng Steak And Shake Cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 30(1): 103 108.
- Rivai, Abdul, dan Darsono Prawironegoro. 2015. *Manajemen Strategis: Kajian Manajemen Strategis Berdasar Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Santana, Septiawan. 2007. *Menulis Ilmiah Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2000. *Manajemen Pemasaran Internasional Jilid I*. Jakarta: Salemba Empat.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Sudaryanto, dkk. 2012. "Strategi pemberdayaan UMKM menghadapi pasar bebas Asean", diakses pada 24 November 2017 dari <https://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/strategi%20pemberdayaan%20umkm.pdf>
- Susanto, AB. 2014. *Manajemen Strategik Komprehensif: Untuk Mahasiswa dan Praktisi*. Jakarta: Erlangga.

Utami, Dhiany Nadya. 2018. "Kuasai Internet, Milenial Jadi Target Pasar Utama", diakses pada 21 April 2018 dari <http://industri.bisnis.com/read/20180221/105/741212/kuasai-internet-milenial-jadi-target-pasar-utama>

Wijaya, Tony. 2013. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Website

Berita Industri, diakses pada 8 April 2018 dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/3959/RI-Bisa-Jadi-Pusat-Busana-Muslim>

Data Hijab Alila, diakses pada 28 Februari 2018 dari <http://hijabalila.web.id>

Data penduduk Indonesia, diakses pada 12 Maret 2018 dari http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@asia/@ro-bangkok/@ilo-jakarta/documents/presentation/wcms_346599.pdf

Data produk Alycia Hijab, diakses pada 27 Februari 2018 dari <https://www.alyciahijab.com/>

Data produk Hijab Alila, diakses pada 27 Februari 2018 dari <https://alilahijabku.com/category/produk-hijab-alila/>

Data produk Rabbani, diakses 27 Februari 2018 dari <https://www.rabbanimallonline.com/>

Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif, diakses pada 30 Mei 2018 dari <http://www.bekraf.go.id/>

Data UMKM, diakses pada 27 Oktober 2017 dari <http://www.depkop.go.id/berita-informasi/data-informasi/data-umkm/>

Kriteria UMKM, diakses pada 21 April 2018 dari https://kemenkeu.go.id/sites/default/files/laporan_tim_kajian_kebijakan_ant_isipasi_krisis_tahun_2012_melalui_kur.pdf

Logo perusahaan Pricilla Jilbab Bolak Balik, diakses pada 13 Februari 2018 dari <https://www.tokopedia.com/jbbkarawang/info>

Materi Blue Ocean, diakses 30 Mei 2018 dari <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>

Proyeksi data penduduk Indonesia, diakses pada 12 Maret 2018 dari
https://www.bappenas.go.id/files/5413/9148/4109/Proyeksi_Penduduk_Indonesia_2010-2035.pdf

