BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dunia usaha pada saat ini tampak semakin meningkat, hal ini menyebabkan manajemen setiap perusahaan mendapat tantangan untuk berusaha secara kompetitif. Perusahaan yang ingin berhasil memperoleh laba serta bertahan bertahun-tahun, tumbuh dan berkembang harus mampu mengelola usahanya dengan menggunakan manajemen yang baik. Dalam menghadapi persaingan yang semakin pesat pemimpin perusahaan dituntut agar lebih cermat dan tepat dalam menentukan strategi agar dapat memenangkan persaingan, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Setiap organisasi atau industri atau perusahaan pasti mempunyai dua jenis permasalahan atau tantangan yang dihadapinya yaitu permasalahan lingkungan internal dan permasalahan lingkungan eksternal. Semakin besar suatu organisasi maka semakin komplek juga implikasi yang dihadapi, salah satunya adalah proses pengambilan keputusaan semakin sulit dan rumit. Secara internal, manajemen dihadapkan kepada tuntutan dan pemuasan kepentingan dari berbagai pihak, baik itu di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Secara eksternal, manajemen dihadapkan pada suatu lingkungan yang sifatnya tidak menentu dan suasana yang tidak pasti dimasa depan seperti terjadi globalisasi ekonomi, perubahan geopolitik dan lain sebagainya. Untuk itulah dibutuhkan suatu strategi.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas meliputi, kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan itu dalam kondisi yang menguntungkan dari lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan di antara para pesaing yang ada. Lima kekuatan persaingan diatas mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan "pesaing" bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Kekuatan persaingan di atas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri, dan kekuatan, atau kekuatan-kekuatan yang

paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi.

Pasar selalu dipenuhi oleh persaingan dan tantangan. Tantangan yang paling utama adalah bagaimana melihat Market secara lebih kreatif, melihat peluang yang ada, melihat ceruk pasar yang belum tergarap, melakukan inovasi tentang bagaimana membidik pasar secara tepat, bagaimana memposisikan produk agar sesuai dengan segmen pasar yang dipilih, dan differensiasi produk dibandingkan dengan pesaing sehingga mengena ke target market yang dibidik, tentunya ini merupakan hal yang tidak mudah tetapi mutlak harus dilakukan agar dapat tetap eksis dan survive di kondisi market serta kompetisi yang semakin ketat ini. Karena itu, perlu targeting yang tepat untuk membidik pasar secara tepat. Pada hakekatnya, targeting adalah menentukan segmen-segmen pasar yang potensial baik itu bagi perusahaan pada umumnya dan produk pada khususnya, sehingga dari kasus di atas tidak sembarang segmen yang dapat dibidik tetapi harus disesuaikan dengan potensi sumber daya yang dimiliki, misalnya, dana, asset dan SDM yang dimiliki. Selain targeting, juga perlu melakukan positioning diartikan sebagai tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga menempati posisi yang khas (dibandingkan dengan para kompetitor) di dalam benak pelanggan yang menjadi targetnya yang tujuannya adalah menempatkan Brand dalam pikiran konsumen untuk memaksimalkan potensi manfaat perusahaan, sehingga dengan menentukan positioning brand yang baik membantu strategi marketing dalam hal mengklarifikasi esensi merek , tujuan, yang hasil akhirnya adalah penciptaan proporsi nilai yang berfokus pada pelanggan.

Usaha perusahaan dalam mendapatkan hati konsumennya juga merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan dengan banyak cara salah satunya memilih untuk tampil beda. Banyak perusahaan yang sudah menerapkan strategi tampil beda dari pesaingnya dan menjadi strategi yang berhasil. Strategi tampil beda perusahaan dapat menerapkan langkah awal dari *Blue Ocean Strategy* atau Strategi Lautan Biru. Strategi ini di perkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne dalam bukunya dengan judul yang sama, yaitu *Blue Ocean Strategy*. *Blue Ocean Strategy* merupakan sebuah strategi untuk melepaskan kita dari sebuah kondisi yang disebut *Red Ocean* (Lautan Merah). Kondisi *Red Ocean* adalah sebuah kondisi dimana terjadi persaingan yang sangat ketat untuk mendapatkan pasar yang sama dengan kompetitor. Yang membuat *Red Ocean* ini menjadi kompetisi sengit adalah karena yang terjadi pada pasar tersebut, permintaan lebih sedikit dari pada penawaran. Akibatnya persaingan dengan kompetitor menjadi sangat ketat dan bisa saja antar pesaing saling menghancurkan. Pada *Blue Ocean* kondisinya berbanding terbalik dengan *Red Ocean*. Disini persaingan nyaris tidak ada, karena diawali dengan berani tampil beda tadi. Karena sudah tergolong beda dengan kompetitor sebelumnya, sehingga pasar yang

tertarik dengan produk kita tergolong khusus juga. Inilah yang menyebabkan permintaan menjadi lebih tinggi.

Strategi samudera biru, atau dalam bahasa Inggris, *Blue Ocean Strategy,* adalah strategi yang menjadikan perusahaan untuk keluar dari samudra merah atau biasa disebut *red Ocean* merupakan bisnis yang banyak persaingan dengan cara membuat inovasi baru atau menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, dengan demikian kompetisi yang sengit akan tidak ada karena kita menjadi pioner. Strategi samudra biru berfokus pada meningkatkan permintaan dan menghindari dari kompetensi dengan membuat suatu nilai dan keunikan yang berbeda, Strategi bisnis samudera biru merupakan pangsa pasar menguntungkan. inovasi nilai merupakan cara untuk melaksanakan Strategi bisnis samudera biru yang mengarah untuk penciptaan pasar baru. Penciptaan samudra biru adalah soal menekan biaya untuk meningkatkan nilai bagi pembeli. Karena nilai pembeli berasal dari manfaat dan harga yang akan ditawarkan perusahaan untuk konsumen, dan karena nilai bagi perusahaan yang dihasilkan dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan system kegiatan bermanfaat, harga, dan biaya perusahaan akan terpadu dengan tepat. Inovasi nilai pada Strategi bisnis samudera biru adalah soal strategi yang mencakup seluruh sistem kegiatan yang dilakukan perusahaan. Inovasi nilai membentuk perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai peningkatan nilai bagi perusahaan. Dalam menerapkan Blue Ocean Strategy, dikenal yang namanya 4 (empat) tindakan. Pertama *Eliminate* (Hapuskan), yaitu menghapuskan unsur-unsur yang tidak bernilai dari produk. Kedua *Reduce* (Kurangi), yaitu mengurangi unsur-unsur yang nilainya kurang tapi masih diperlukan. Ketiga *Raise* (Tingkatkan), yaitu meningkatkan unsur-unsur yang akan dijadikan keunggulan dari produk hingga diatas standar industri yang ada. Keempat *Create* (Ciptakan), menciptakan hal-hal baru yang belum pernah ada di industri tersebut. Di Indonesia sudah banyak sekali industri perusahaan yang memilih strategi yang berbeda untuk mengungguli produk mereka. Dari semua industri ada beberapa industri di Indonesia yang berpotensi meraup keberhasilan yang besar tetapi proses pencapaiannya belum sempurna yaitu industri furnitur atau furniture.

Industri furnitur dan kerajinan dalam negeri berkontribusi cukup signifikan terhadap perekonomian nasional, dianggap memiliki nilai strategis secara ekonomis. Industri furnitur nasional memiliki potensi yang besar untuk tumbuh dan berkembang karena didukung sumber bahan baku melimpah dan perajin yang terampil tetapi banyak maslah yang dihadapi pada industri ini contoh banyaknya permintaan dari luar negri tapi terkendala masalah ekspor, perijinan, pajak dan lain sebagainya dan juga banyaknya pesaing merk furniture luar negri yang lebih diminati masyarakat indonesia. Oleh karena itu, Pemerintah memprioritaskan pengembangan sektor padat karya berorientasi ekspor ini agar semakin produktif dan berdaya saing melalui

kebijakan-kebijakan strategis dan juga sektor ini menjadi sumber penghidupan bagi sejumlah besar rakyat Indonesia. Banyak sekali produk industri furnitur buatan indonesia yang sangat berharga dan dihargai para konsumen luar maupun dalam contoh seperti kerajinan rotan dan kayu ukir. Produk tersebut banyak diminati masyarakat tetapi sayang sekali beberapa perusahaan atau produsen menetapkan harga produk yang terlalu tinggi sehingga mengganggu permintaan dan membuat selera konsumen menurun. Hal ini menjadi hambatan sendiri bagi produsen yang ingin tetap meproduksi dan menjual banyak tetapi minat konsumen menurun. Untungnya beberapa perusahaan atau produsen mebel pada beberapa tahun ini lebih kreatif dalam pemasaran produknya. Beberapa perusahaan sudah melakukan inovasi pada produk, harga, dan pemasarannya sehingga masyarakat lebih mudah dalam membeli produk lokal dengan harga yang ekonomis.

Dalam hal ini muncul lah persaingan persaingan bisnis yang terjadi antara industri mebel mancanegara dan industri mebel domestik atau bahkan persaingan bisnis antara industri mebel yang di ciptakan oleh masyarakat lokal. Salah satu potensi ekonomi usaha mebel di Indonesia berada di Jember. Realisasi ekonomi dari 200 mebel yang terdaftar di Jember, mencapai kisaran Rp 12,8 miliar per tahun (Kusumo P, 2016). Maka dari itu persaingan mebel di Jember ini sangatlah ketat dan bersaing. Bang Husin Mebel adalah salah satu mebel yang termasuk dalam 600 mebel yang terdaftar di kota Jember. Selama tiga tahun terakhir Bang Husin mebel membukukan laba menurun dari hasil penjualan dari tahun 2015 senilai Rp. 230.800.000, tahun 2016 Rp. 195.900.000 dan tahun 2017 Rp. 185.430.000. Bang Husin mebel itu sendiri terletak di Jl. Diponegoro, Krajan II, Glagahwero, Kalisat, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68193, dimana saat ini mebel tersebut dituntut untuk tetap bertahan dan menentukan strategi bisnis yang tepat, karena untuk dapat bertahan dalam dunia bisnis maka perusahaan harus memiliki strategi yang baik untuk dapat bertahan di persaingan yang semakin ketat. Perusahaan ini sudah berdiri dan berkecimpung dalam industri furnitur sejak beberapa tahun, dan membuat perubahan besar dalam industri furnitur di daerah Jawa Timur. Perusahaan CV. Bang Husin merupakan perusahaan yang menyatakan dirinya supermarket mebel terbesar dan terbanyak di Jawa Timur. Produk mereka tidak hanya produk furniture modern tetapi terdapat furniture buatan daerah yang memang cukup sulit ditemukan. Dengan banyak pengalaman CV. Bang Husin sudah memiliki gerai atau supermarket dibeberapa kota di Jawa Timur yang membuat posisi perusahaan cukup menjadi pesaing ketat bagi perusahaan pada industri furnitur. Tetapi semua keberhasilan pasti berasal beberapa masalah di masa lalu, CV. Bang Husin sudah menjadi salah satu perusahaan mebel yang ternama tetapi perusahaan ini masih memiliki beberapa kendala dalam melakukan inovasi. Tentu perusahaan sangat mengkhawatirkan strategi apa yang harus dipakai agar tetap menjadi andalan konsumen kedepannya. Penelitian ini bermaksud untuk memberikan saran kepada pengusaha dari CV. Bang Husin untuk dapat menggunakan strategi

Samudera Biru (*Blue Ocean*) sebagai alternatif cara untuk dapat bersaing dan juga menganalisa kesulitan-kesulitan yang mungkin timbul selama proses pelaksanaan strategi tersebut. Data dalam penelitian ini dianalisa secara kualitatif, yaitu data primer yang diperoleh dari wawancara dan pengamatan di lokasi yang kemudian dapat dilanjutkan dengan analisa internal dan eksternal yang di terjemahkan ke dalam analisa SWOT. Serta data sekunder yang berupa teori, definisi dan substansinya yang didapat dari berbagai literatur. Namun harus diketahui bahwa setiap penerapan strategi bisnis pasti melibatkan peluang dan juga resiko di dalamnya. Sama halnya dengan *Blue Ocean Strategy*, terdapat resiko resiko yang akan didapat dari beberapa prinsip strategi ini, namun dapat memandu sebuah bisnis agar lebih efektif dan efisien dalam pengeksekusiannya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijabarkan diatas serta penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Angga Setio Priyono (2013) yang bertujuan untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), serta mengetahui bagaimana penerapan perencanaan strategi berdasarkan analisa kerangka kerja empat langkah dan enam prinsip *Blue Ocean Strategy* pada Kozzy Closet. Berdasarkan analisa SWOT diketahui nilai kekuatan dan peluang lebih tinggi daripada kelemahan dan ancaman yang ada. Oleh karena itu, penerapan inovasi nilai dengan kerangka kerja empat langkah merupakan pendekatan yang tepat. Kozzy Closet menghapus lokasi strategis, pemesanan dengan rancangan yang rumit, dan memakai sistem penjualan secara online. Untuk memasuki Blue Ocean, Kozzy Closet harus menerapkan enam prinsip *Blue Ocean Strategy* yaitu, merekonstruksi batasan pasar dengan cara memperlebar ruang pasar perusahaan bukan hanya berfokus pada satu segmen yang sempit. Berfokus pada gambaran besar perusahaan, dengan merumuskan kanvas strategi yang baru. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Agus Sunarto dan Zainal A. Hasibuan (2007) yang mengambil fenomena tingginya persaingan perusahaan media penyiaran di Indonesia saat ini, khususnya televisi, memunculkan kebutuhan strategi bisnis untuk bertahan. Diferensiasi dan inovasi produk tidak muncul dimana antara satu stasiun dengan stasiun lainnya menghasilkan produk yang serupa tapi tak sama. Padahal audien mereka terdiri dari berbagai lapisan, budaya dan latar belakang sosial, yang pasti mempunyai selera yang berbeda dan ini merupakan peluang yang perlu digarap lebih cermat. Model Perencanaan Strategis Sistem Informasi yang akan dibahas dalam kajian ini adalah menggunakan strategi bisnis *Blue Ocean Strategy* (BOS) diintegrasikan dengan *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan sifat-sifat pada BOS dan BSC, model ini menjawab kebutuhan model Perencanaan Strategis Sistem Informasi pada industri media televisi yang

berkarakteristik dinamis, inovatif, dan tingkat persaingan tinggi dengan hasil pencapaian yang terukur dan komprehensif. Kedua penelitian tersebut menggunakan *Blue Ocean Strategy* (BOS) untuk mencari solusi perencanaan strategis yang bebeda dan efektif, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah, strategi perencanaan seperti apa yang diterapkan sebagai strategi bersaing bisnis CV. Bang Husin Mebel berdasarkan *Blue Ocean Strategy* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis posisi CV. Bang Husin Mebel dalam menentukan strategi yang tepat dan dapat bertahan dalam persaingan.
2. Dengan upaya memenangkan CV. Bang Husin Mebel dalam persaingan bisnis yang menghasilkan suatu strategi penjualan yang baru dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti

   Mampu menerapkan ilmu yang telah didapat selama kuliah dengan kondisi dilapangan dan mendapatkan suatu tempat praktek untuk menerapkan dibisnis pribadi, dalam kaitannya strategi pemasaran dengan *Blue Ocean Strategy*.

2. Bagi Perusahaan Mebel

   Digunakan sebagai usulan masukan dan sebagai sumber informasi bagi perusahaan mebel untuk memberikan masukan strategi pemasaran dengan *Blue Ocean Strategy* sehingga dapat mengevaluasi kinerja secara lebih baik.

Jember, 27 Juli 2019

Yang menyatakan,

Rinna Adita Ningrum
NIM. 15.10.411.313