
**ANALISIS *BLUE OCEAN STRATEGY* BAGI INDUSTRI KERAJINAN
DI KOTA TANJUNG BALAI****Oleh :****SAMRIN, S.E., MM****IRAWAN, S.E., M.SI**samrin@dosen.pancabudi.ac.id – 081396642694irawan@dosen.pancabudi.ac.id - 081396642694Dosen Prodi Manajemen FSS¹

Universitas Pembangunan Pancabudi

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pendekatan metode Blue Oceans Strategy untuk meningkatkan pengembangan strategi bagi Industri Kecil Menengah kerajinan kulit kerang. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan melalui pendekatan *postpositivisme research* yaitu penelitian bersifat kualitatif. Analisis kualitatif terdiri dari skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, kanvas strategi dan indeks samudra biru pada IKM Kerajinan Kulit Kerang di Tanjung Balai. Sementara itu, analisis kuantitatif yang digunakan terdiri dari uji cochrane, uji penilaian kinerja, serta analisis faktor. Faktor dalam kompetisi industri kerajinan kulit kerang diidentifikasi berdasarkan perspektif konsumen dan non-konsumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis perbandingan dalam penerapan *red ocean strategy* dan *blue ocean strategy* dilihat dengan menggunakan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, kanvas strategi dan indeks samudra biru.

Kata kunci : Kanvas Strategi, Enam Prinsip *Blue Ocean Strategy*

I. PENDAHULUAN**1.1. Tujuan**

Tak dapat dipungkiri, industri kecil menengah (IKM) merupakan pilar ekonomi bagi suatu negara berkembang seperti Indonesia. Dengan semangat mengembangkan ekonomi kreatif melalui penciptaan nilai tambah dapat menjawab tantangan industri yang ramah lingkungan (Affif, 2012). Sayangnya, dalam menghadapi perubahan bisnis, pebisnis industri kecil menengah (IKM) lebih mengedepankan sisi persaingan satu sama lain demi mengejar pertumbuhan usaha, bersaing demi keunggulan kompetitif, berebut pangsa pasar, dan berjuang menciptakan diferensiasi. Hingga tidak jarang persaingan di pasar antara pebisnis ini membawa konsekuensi kebangkrutan.

Sebagaimana dicatatkan oleh Kim dan Moubourgne (2005) bahwa pebisnis dalam suatu industri menggunakan berbagai upaya untuk mengatasi perubahan pasar dengan membuat batasan-batasan pasar secara sengaja guna menghambat dan meminimalisir pebisnis baru. Pebisnis yang sudah berkecimpung dalam industri tersebut secara aktif terus melindungi pangsa pasar yang telah mereka raih. Gambaran persaingan seperti ini menandakan terjadinya situasi persaingan industri yang ketat. Kim dan Moubourgne, (2005) menyebutnya sebagai samudra berdarah-darah atau samudra merah. Intinya ruang pasar yang semakin sesak, prospek laba dan pertumbuhan usaha menurun, produk sudah identik dengan komoditas.

Berbeda halnya dengan samudra biru yang berada pada ruang pasar yang belum terjangkau, menciptakan permintaan dan peluang pertumbuhan masih besar. Strategi samudra biru merupakan strategi yang menantang pebisnis suatu industri untuk keluar dari samudra merah yang penuh sesak, perang harga yang semakin panas, dan margin laba semakin menyusut. Strategi Samudra Biru mencoba untuk berfokus menumbuhkan permintaan dan menjauh dari kompetisi. Dengan menggunakan strategi ini, para pebisnis didorong untuk memasuki sebuah arena pasar baru yang secara potensial terabaikan oleh para pesaing.

Penelitian ini bertujuan merumuskan suatu strategi dengan mengedepankan konsep Blue Ocean Strategy yang mana didalamnya akan memetakan canvas strategi dari tiap-taiap industri kecil yang berbasis kearifan lokal. Model bisnis yang akan disajikan untuk menggambarkan situasi saat ini dan inovasi nilai yang akan diterapkan guna memberi gambaran yang utuh dan menjawab persoalan-persoalan yang terjadi bagi tiap industri kecil di kota Tanjung Balai.

1.2. Manfaat

Penelitian ini bermanfaat diantaranya untuk :

1. Menambah wawasan imu pengetahuan di bidang bisnis dan pemasaran khususnya pembahasan strategi bisnis.
2. Memberikan bahan pertimbangan bagi pelaku industri dalam memformulasikan strategi bisnisnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Blue Ocean Strategy

Istilah Blue ocean muncul ketika Kim dan Mauborgne (2005) mencoba mendefinisikan suatu ruang pasar yang baru yang tidak ketat dengan unsur persaingan. Penyebutan Blue ocean merujuk kepada industri atau pasar yang belum ada ditemukan saat ini sehingga belum sempat dijamah dalam persaingan. Permintaan dalam blue ocean diciptakan dan bukan diperebutkan, sehingga besarnya pasar dan permintaan di pasar menjadi tidak terbatas

2.2. Inovasi Nilai

Inovasi nilai merupakan batu pijak untuk samudra biru. Inovasi nilai menurut Kim dan Mauborgane (2014: 31) diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Perbedaan antara *red ocean* dan *blue ocean strategy* dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2 Red Ocean versus Blue Ocean

Red Ocean	Blue Ocean
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (value cost-trade-off)	Mendobrak pertukaran nilai – biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau cost leadership	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan cost leadership

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

2.3. Kerangka Kerja Empat Langkah

Untuk mewujudkan samudra biru melalui inovasi nilai diperlukan kerangka kerja analisis yang disebut kerangka kerja empat langkah. Kim dan Mauborgane (2014: 60) yaitu hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan. Profil strategis yang memiliki potensi samudera biru yang tinggi mempunyai tiga kualitas pelengkap Kim dan Mauborgane (2014: 65) yaitu: Fokus, perusahaan tidak menyebarkan usahanya ke semua faktor utama dalam kompetisi. Divergensi, menjauh dari pemain-pemain lain, sebuah hasil dari mencari dan melihat alternative dan bukan membandingkan dari pesaing. Motto yang memikat, sebuah motto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan secara jelas, tapi juga mengiklankan penawaran atau produk secara jujur.

2.4. Kanvas Strategi

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosa untuk membangun strategi samudera biru yang baik (Kim dan Mauborgne (2014 :47). Dalam kanvas strategi, kurva nilai merupakan komponen dasar. Kurva nilai menggambarkan grafis kinerja relative perusahaan berkenaan dengan faktor kompetisi dalam industri. Kanvas strategi menghasilkan tiga hal yaitu : dengan menggambar kanvas strategi dapat menunjukkan profil strategi suatu industri dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor (dan faktor-faktor yang mungkin di masa depan) yang mempengaruhi kompetisi diantara sesama pemain industry, menunjukkan profil strategis dari competitor mutakhir dan potensial, mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi ajang investasi bagi mereka secara strategis, menunjukkan profil strategis perusahaan atau nilai kurva perusahaan yang menggambarkan bagaimana perusahaan melakukan investasi pada faktor-faktor tersebut dimasa depan.

2.5. Menciptakan Blue Ocean Strategi

Langkah-langkah untuk mewujudkan Strategi Samudera Biru (Blue Ocean Strategy)

Prinsip 1 : Merekonstruksikan Batasan Pasar

Dalam sebuah strategi selalu melibatkan peluang dan resiko, baik itu inisiatif pada samudra merah maupun samudra biru. Namun saat ini, medan persaingan sangat tidak seimbang, dengan kecenderungan lebih berat pada alat dan kerangka kerja analisis untuk berhasil dalam persaingan samudra merah. Dalam hal ini, menjelaskan bahwa perusahaan harus mengambil tindakan untuk melangkah melampaui ruang pasar yang ada, namun perusahaan belum mengambil keputusan dari rekomendasi – rekomendasi ini secara serius.

Secara khusus, Kim dan Mauborgne (2005) menemukan enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar, yang disebut sebagai kerangka kerja enam jalan. Enam jalan ini menentang enam asumsi pokok yang mendasari strategi di banyak perusahaan, yang membuat perusahaan terus terperangkap untuk berkompetisi dalam samudera merah.

Tabel 3 Kerangka Kerja Enam Jalan

	Kompetisi pada Samudera Merah	Penciptaan Samudera Biru
Industri	Fokus pada pesaing dalam industri	Jalan 1 : Mencermati Industri-Industri Alternatif
Kelompok Strategis	Fokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis	Jalan 2: Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis dalam Industri
Kelompok Pembeli	Fokus pada melayani kelompok pembeli secara lebih baik	Jalan 3: Mencermati Rantai Pembeli
Cakupan produk atau penawaran jasa	Fokus pada memaksimalkan nilai produk dan penawaran jasa dalam batasan-batasan industri	Jalan 4: Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap
Oriental-Fungsional-Emosional	Fokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional-emosional industrinya	Jalan 5: Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional bagi Pembeli
Waktu	Fokus pada adaptasi terhadap tren-tren eksternal yang terjadi	Jalan 6: Mencermati Waktu

Sumber:Kim dan Mauborgne (2005)

Prinsip 2: Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka

Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi resiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudra merah. Disini, kita mengembangkan pendekatan alternatif bagi proses perencanaan strategis kanvas strategi. Pendekatan ini secara konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreativitas dari beragam jenis orang dalam satu organisasi, membuka perusahaan kepada samudra biru, dan mudah dipahami serta dikomunikasikan untuk bisa diterapkan secara efektif.

Prinsip 3: Menjangkau Melampaui Permintaan Yang Ada

Hal ini merupakan komponen kunci dalam inovasi nilai. Untuk mencapai hal ini perusahaan harus menentang dua praktek strategic konvensional. Pertama, berfokus pada konsumen yang ada. Kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli. Pihak non konsumen terdiri dari non konsumen tingkat pertama, non konsumen tingkat kedua dan non konsumen tingkat ketiga terhadap pasar.

Prinsip 4: menjalankan Rangkaian strategis secara benar

Ketika strategi telah didapat dan menghasilkan kurva nilai yang baru, langkah selanjutnya adalah membuat suatu model bisnis yang kuat. Hal ini dilakukan untuk memastikan apakah strategi yang didapat mampu menghasilkan pertumbuhan dan laba yang sehat.

Untuk membangun Blue Ocean Strategy, perusahaan perlu mengujinya terhadap empat hal. Keempat hal adalah utilitas pembeli, harga, biaya dan pengadopsian.

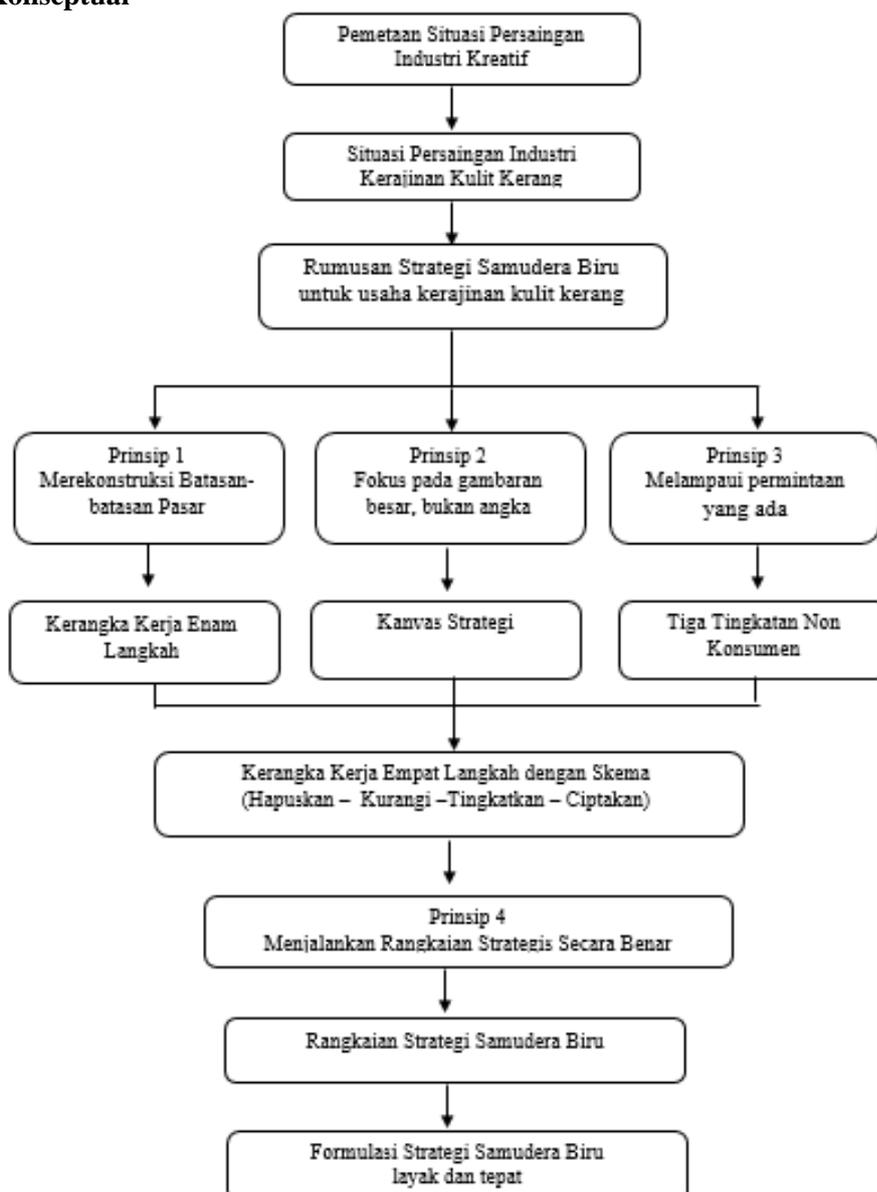
Prinsip 5 Mengatasi Hambatan Utama Organisasi

Terdapat empat rintangan dalam organisasi bagi eksekusi strategi yang telah ditetapkan yaitu: rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan politik dan rintangan motivasional.

Prinsip 6: mengintegrasikan Eksekusi ke Dalam Strategi

Pada prinsip ke enam terdapat beberapa pengaruh yang ditimbulkan oleh proses adil terhadap sikap dan perilaku orang ketika manajemen mengeksekusi strategi

2.6. Kerangka Konseptual



Gambar.1. Kerangka Konsep

III. METODE PENELITIAN

Data dan Estimasi

Pengambilan data melalui kuisioner kepada responden terkait dengan hasil produksi industri kerajinan kulit kerang dan pemasok bahan baku serta mitra industri ini menjadi dasar dalam pembuatan strategi samudera biru. Selain itu, informasi dari responden juga dirasakan dapat membuat penelitian lebih bersifat objektif. Dalam penelitian ini, responden dibagi menjadi dua bagian, yakni konsumen dan non-konsumen agar informasi yang didapat dapat bersifat lebih objektif. Jumlah sampel minimum yang digunakan untuk penelitian adalah 38 orang.

Adapun operasionalisasi variabel dan pengukurannya adalah sebagai berikut:

Table 2: Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Faktor-Faktor yang Menjadi Pertimbangan Strategi	1) Keunikan produk 2) Sentuhan seni 3) Dikerjakan secara detail 4) Kedekatan dengan sumber bahan baku 5) Lokasi yang strategis	Interval

		6) Ketersediaan tenaga kerja 7) Kreatifitas 8) Harga tidak terpaku pada harga pasar 9) Dapat dijadikan souvenir 10) Keahlian dan ketrampilan karyawan 11) Daya tarik dan dampak setelah mengikuti pameran 12) Kepekaan terhadap pilihan pasar 13) Komitmen organisasi 14) Lingkungan kerja 15) Tersedianya fasilitas pesanan online 16) Pengalaman dan kemampuan manajerial 17) Pesanan produk diselesaikan tepat waktu	
2.	Faktor utama dalam mempengaruhi bisnis	1) Unique Selling Product 2) Promotion dan Communication 3) Pricing 4) Sales and Channel Distribution 5) Customer Management	Interval

Model Penelitian

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif yang memiliki langkah sebagai berikut (Moleong, 2011):

- 1) Menelaah seluruh data yang diperoleh dari wawancara
- 2) Reduksi data adalah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (utilizing)
- 3) Pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.
- 4) Penafsiran data, yaitu untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskripsi analitik yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Dalam melakukan analisis kualitatif ada tahapan pemeriksaan keabsahan data. Uji pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi. Jenis triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik, uji cocran dan uji faktor KMO.

IV. ANALISIS & PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Data Kuisisioner

Sebelum melakukan pembahasan mengenai data secara statistik harus terlebih dahulu memperhatikan data responden yang telah ditentukan sebagai sampel dalam penelitian ini atau yang menjadi responden.

Fig. 3: Karakteristik Gender

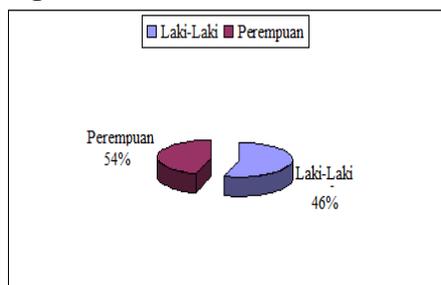
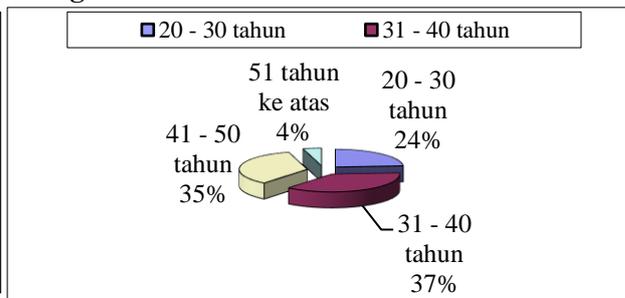


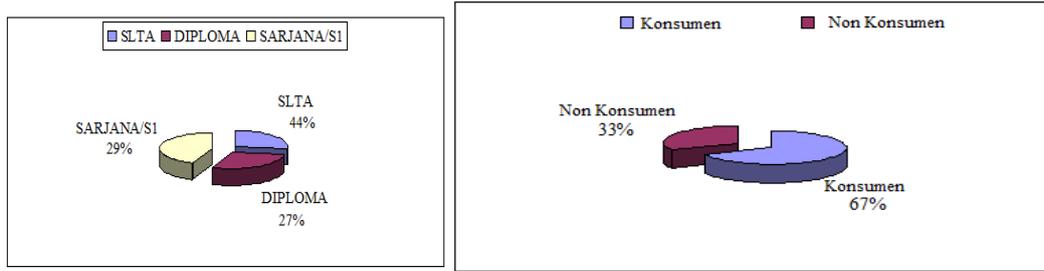
Fig 4: Karakteristik Usia



Sumber: data primer diolah, 2018

Fig.5: Karakteristik Tingkat Pendidikan

Fig.6: Karakteristik Tempat Tinggal



Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji ini akan mencerminkan dapat atau tidaknya dipercaya suatu instrumen penelitian, berdasarkan pada tingkat ketepatan dan kemantapan suatu alat ukur.

Table 3: Uji Validitas Faktor-Faktor yang Menjadi Pertimbangan Strategi

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	.307	.742
2	.503	.707
3	.598	.689
4	.482	.707
5	.462	.711
6	.313	.740
7	.568	.697
8	.367	.734
9	.661	.784
10	.636	.787
11	.548	.801
12	.623	.789
13	.401	.820
14	.467	.811
15	.436	.814
16	.573	.797
17	.379	.694

Sumber: data primer diolah, 2018

Nilai hasil out put di atas bahwa seluruh butir pertanyaan memiliki nilai $r_{hitung} > r_{table}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir kuisioner dinyatakan valid dan reliabel untuk di analisis lebih lanjut.

Table 4: Uji Validitas Faktor utama dalam mempengaruhi bisnis

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	.521	.603
2	.397	.728
3	.502	.741

4	.402	.690
5	.554	.798

Sumber: data primer diolah, 2018

Nilai hasil out put di atas bahwa seluruh butir pertanyaan memiliki nilai $t_{hitung} > t_{table}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir kuisioner dinyatakan valid dan reliabel untuk di analisis lebih lanjut.

Analisis Situasi

Kerajinan kulit kerang di TanjungBalai berada di kecamatan Teluk Nibung tepatnya di Perjuangan, Pematang Pasir, Kapias Pulau Buaya, Beting Kuala Kapias, Sei Merbau. Kelompok Balai Sakinah Aisyah (BSA) Kemuning di Teluk Nibung mampu memanfaatkan limbah kulit kerang menjadi hiasan yang unik, cantik dan menarik. Sehingga, limbah yang awalnya tidak dimanfaatkan tersebut kini memiliki nilai ekonomi. Pemanfaatan limbah kulit kerang ini dilakukan oleh ibu-ibu. Dalam pengolahannya, limbah kulit kerang awalnya dicuci bersih kemudian dikeringkan. Setelah itu dilunakkan dengan menggunakan cairan kimia tertentu, hal ini juga dilakukan agar kulit kerang tersebut awet. Setelah itu barulah kulit kerang dengan berbagai bentuk itu dikreasikan menjadi bros, hiasan cermin, asbak, piring, hiasan bunga tempat tisu, lampion dan berbagai hiasan lainnya. Pengrajin mencoba berpartisipasi pada pameran kranova yang diadakan oleh Pemprov Sumut, setelah itu Dinas Perindustrian dan Tenaga kerja Kota TanjungBalai menjadi tahu bahwa ada sekelompok ibu-ibu yang menjadi perajin memanfaatkan limbah kulit kerang. Untuk menambah keahlian serta produk kerajinan semakin bervariasi, cantik dan menarik, pelaku usaha IKM diberikan pelatihan keterampilan pemanfaatan limbah kerang di TanjungBalai. Produk kerajinan kulit kerang sekarang sudah dipasarkan ke berbagai daerah dan selalu difasilitasi Pemkot TanjungBalai untuk mengikuti pameran baik inakraf maupun kranova di Jakarta. Berikut ini proses pengolahan kulit kerang pada Industri Kecil Menengah di TanjungBalai.



Bahan Baku Kulit Kerang



Proses Pembersihan Kulit Kerang



Hasil Produk Kerajinan Kulit Kerang

Kanvas Strategi Industri Kulit Kerang TanjungBalai

Kanvas strategi digunakan untuk menggambarkan persaingan yang sedang terjadi dalam IKM TanjungBalai pada faktor-faktor kompetisi yang sudah terbentuk. Pembuatan kanvas strategi ini dihasilkan dari informasi kuesioner tahap kedua yang dibagikan kepada golongan konsumen IKM TanjungBalai dan konsumen lainnya berjumlah sebanyak 38 orang.

Dalam pembuatan kanvas strategi IKM TanjungBalai diperlukan adanya pembanding IKM TanjungBalai untuk mendapatkan situasi persaingan di dalam industri tersebut.

Kanvas strategi merupakan gambaran peta yang dihubungkan oleh sumbu horizontal dan sumbu vertikal. Sumbu horizontal pada kanvas strategi menunjukkan faktor-faktor kompetisi berdasarkan metode Uji Cochran. Adapun faktor-faktor kompetisi tersebut, unique selling products, promotion, and

communication, pricing , sales and channel distribution, dan customer management.. Kriteria pengukuran untuk penjelasan responden terhadap jawabannya menggunakan instrumen skala interval dapat dilihat pada Tabel 5.5.

Tabel 5. Instrumen Skala Interval

No	Pertanyaan	Skor
1	Sangat Tidak Baik	1.00 – 1.80
2	Tidak Baik	1.81 – 2.60
3	Kurang Baik	2.61 – 3.40
4	Baik	3.41 – 5.20
5	Sangat Baik	5.21 – 5.00

Berikut ini hasil jawaban responden terhadap faktor kompetisi unggulan IKM TanjungBalai yang dapat dilihat pada tabel 5.6 sebagai berikut :

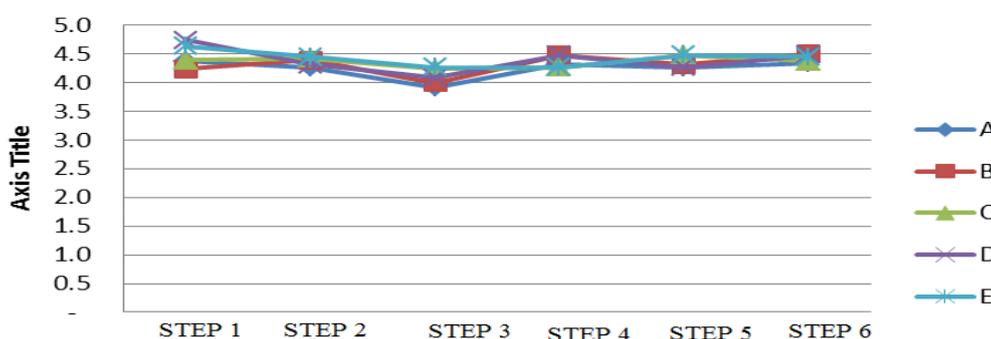
Tabel 6. Nilai – Nilai Faktor – Faktor Kompetisi Unggulan

IKM	Faktor – Faktor Kompetisi Unggulan				
	Unique selling product	Promotion and Communication	Pricing	Sales and channel distribution	Customer management
Kerajinan	4,3	4,5			
Kulit	(Sangat Banyak)	(Sangat Sesuai)	4,4 (Sangat Lengkap)	4,5 (Sangat Bermanfaat)	4,4 (Sangat Mudah)
Kerang					

Sumber : Data Diolah, 2018

Pada Tabel 5.6 dapat diketahui nilai dan interpretasi faktor-faktor pada masing-masing IKM TanjungBalai. Nilai yang telah didapatkan tersebut digunakan sebagai skor untuk masing-masing faktor pada sumbu vertikal kanvas strategi. Sedangkan, masing-masing faktor dipetakan pada sumbu horizontal, maka dapat dibuat kanvas strategi yang menunjukkan profil strategis dari ketiga industri kecil yang telah diteliti. Berikut pada Gambar 5.1 merupakan gambar kanvas strategi tersebut.

KURVA KANVAS



Keterangan:

- A = Faktor Unique selling product
- B = Faktor Promotion and communication
- C = Faktor Pricing
- D = Faktor Sales and channel distribution
- E = Faktor Customer Management

Gambar 5. Kanvas Strategi IKM TanjungBalai

Gambar 5.1 merupakan kanvas strategi enam langkah IKM Kulit Kerang Tanjung Balai. Hasil grafis nilai skor pada kanvas strategi tersebut merupakan kurva nilai masing-masing strategi.

Uji Cocran dan uji faktor Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling (KMO)

Berikut ini dilakukan uji Cochran dalam menilai derajat kepentingan pada setiap Industri Kecil Menengah TanjungBalai yang dapat di lihat pada tabel 7. berikut ini :

Tabel 7. Frequencies

	Value	
	0	1
STEP 1	0	38
STEP 2	26	12
STEP 3	8	30
STEP 4	0	38
STEP 5	27	11
STEP 6	6	32

Sumber : Data Diolah, 2018

Tabel frekuensi di atas menunjukkan informasi mengenai banyaknya data yang diolah untuk masing-masing variabel yang mana:

1. STEP 1 menunjukkan seluruh responden mengatakan usaha ini penting dalam formulasi strategi Blue Ocean.
2. STEP 2 menunjukkan 26 responden mengatakan usaha ini tidak penting dalam formulasi strategi Blue Ocean, sedangkan yang mengatakan usaha ini penting dalam formulasi strategi Blue Ocean sebanyak 12 responden.
3. STEP 3 menunjukkan 8 responden mengatakan usaha ini tidak penting dalam formulasi strategi Blue Ocean, sedangkan yang mengatakan usaha ini penting dalam formulasi strategi Blue Ocean sebanyak 30 responden
4. STEP 4 menunjukkan seluruh responden mengatakan usaha ini penting dalam formulasi strategi Blue Ocean.
5. STEP 5 menunjukkan 27 responden mengatakan usaha ini tidak penting dalam formulasi strategi Blue Ocean, sedangkan yang mengatakan usaha ini penting dalam formulasi strategi Blue Ocean sebanyak 11 responden
6. STEP 6 menunjukkan 6 responden mengatakan usaha ini tidak penting dalam formulasi strategi Blue Ocean, sedangkan yang mengatakan usaha ini penting dalam formulasi strategi Blue Ocean sebanyak 32 responden.

Tabel 8. Test Statistics

N	38
Cochran's Q	89.039 ^a
df	5
Asymp. Sig.	.000

a. 1 is treated as a success.

Sumber : Data Diolah, 2018

Tabel di atas memberikan informasi nilai sebagai dasar pengambil keputusan. Untuk menentukan apakah ada perbedaan kepentingan atau dari enam langkah strategi Industri Kecil Menengah tersebut permulaannya kita membuat hipotesis sebagai berikut :

H0: Keenam strategi kanvas mempunyai tingkat kepentingan yang sama.

H1: Keenam strategi kanvas mempunyai tingkat kepentingan yang tidak sama.

Syarat H0 diterima atau tidak berdasarkan nilai probabilitas sebagai berikut:

Apabila probabilitas > 0.05 maka H0 diterima.

Apabila probabilitas < 0.05 maka H0 ditolak.

Berdasarkan dari hasil di atas pada baris Asymp Sig terlihat bahwa nilai probabilitas 0.000 maka H_0 ditolak ($0.000 < 0.05$) dan H_1 diterima. Dengan demikian keputusan yang diambil adalah Keenam strategi bisnis kanvas mempunyai tingkat kepentingan yang tidak sama dalam formulasi strategi Blue Ocean.

Tabel 9. Correlation Matrix

		x1	x2	x3	x4	x5
Correlation	x1	1.000	.238	.050	.022	.217
	x2	.238	1.000	.072	-.128	.770
	x3	.050	.072	1.000	.569	.094
	x4	.022	-.128	.569	1.000	-.129
	x5	.217	.770	.094	-.129	1.000
Sig. (1-tailed)	x1		.075	.384	.447	.095
	x2	.075		.335	.222	.000
	x3	.384	.335		.000	.288
	x4	.447	.222	.000		.221
	x5	.095	.000	.288	.221	

Asumsi Analisis Faktor yang pertama adalah:

Uji Determinant of Correlation Matrix. Matrik korelasi dikatakan antar variabel saling terkait apabila determinan bernilai mendekati nilai 0. Hasil uji ini menunjukkan nilai Determinant of Correlation Matrix adalah > 0.05 . Nilai ini menjauhi 0, dengan demikian dapat diinterpretasikan matrik korelasi antara variabel tidak saling terkait.

Tabel 10. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.530
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	48.922
	df	10
	Sig.	.000

Asumsi Analisis Faktor yang kedua adalah: Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling (KMO) adalah indek perbandingan jarak antara koefisien korelasi dan koefisien korelasi parsial. Jika jumlah kuadrat koefisien korelasi parsial antara seluruh pasangan variabel bernilai kecil bila dibandingkan dengan jumlah kuadrat koefisien korelasi, maka akan menghasilkan nilai KMO mendekati 1. Nilai KMO dianggap mencukupi jika nilainya lebih dari 0.5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling ialah sebesar 0.530. Dengan demikian nilai KMO memenuhi persyaratan karena memiliki di atas 0.5 dengan signifikansi $0.000 < 0.05$.

Tabel 11. Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Unique Selling Product	.451	.138
Promotion and Communication	.915	.029
Pricing	.061	.889
Sales and Channel Distribution	-.207	.872
Customer Management	.911	.041

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Sumber : Data Diolah, 2018

Keterangan :

- Komponen 1 adalah perspektif konsumen
- Komponen 2 adalah perspektif non-konsumen

Pengolahan data terhadap 5 faktor kompetisi, dengan menggunakan analisis faktor metode ekstraksi komponen utama (*principal component*), menghasilkan 2 komponen utama. Pengelompokan faktor kompetisi ke dalam komponen utama dilihat dari nilai *loading* atau nilai korelasi yang dipilih berdasarkan angka mutlak terbesar. Berdasarkan Tabel diatas, maka nilai *loading* atau nilai korelasi yang diperoleh dari hasil rotasi *orthogonal varimax* yang dilakukan terhadap 5 faktor kompetisi juga menghasilkan 2 komponen utama promotion and communication dan customer management untuk komponen pertama serta untuk komponen kedua ialah pricing dan sales & channel distribution.

4.2. Pembahasan

1. Strategi bersaing yang digunakan Industri Kerajinan Kulit Kerang di TanjungBalai saat ini

Strategi bersaing yang dilakukan IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai merupakan strategi dalam mengaplikasikan kemampuan pelaku bisnis dalam analisis lingkungan eksternal dan internal, perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Indikator-indikator yang digunakan IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai dalam menghadapi persaingan bisnis adalah:

- a) Selalu melakukan inovasi produk
- b) Melakukan riset pasar
- c) Menjaga kualitas produk dan pesanan selesai tepat waktu
- d) Mempromosikan produk secara online dan offline

2. Strategi bersaing industri kecil menengah (IKM) diformulasikan menggunakan Strategi Samudera Biru

Pembahasan difokuskan pada hasil penelitian yang dikaitkan dengan fenomena masalah di lapangan dan didukung reaserch terdahulu. Kurva nilai yang terdapat dalam kanvas strategi dapat memberikan informasi mengenai profil strategis yang dimiliki oleh masing-masing IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Kim dan Mauborgne (2005) mengenai interpretasi dari kurva nilai pada kanvas strategi tersebut, maka interpretasi kurva nilai tentang kondisi IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai.

IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai yang terperangkap dalam samudera merah memiliki kurva nilai yang hampir sama dengan kurva nilai para pesaingnya. Selain itu, kurva nilai suatu perusahaan yang bertemu dengan kurva nilai pesaing termasuk perusahaan yang berada di dalam samudera merah. Berdasarkan kanvas strategi pada Gambar 5.1, kurva nilai IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai yang menunjukkan adanya pertemuan kurva nilai, yaitu pada . Kurva nilai dari ketiga faktor tersebut bertemu dengan kurva nilai masing –masing IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai.

Hal ini menandakan bahwa IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai cenderung berada di dalam situasi persaingan yang berdarah-darah (samudera merah). Situasi persaingan seperti ini mendorong IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai untuk bersaing secara ketat dalam memperebutkan pangsa pasar yang semakin sempit. Persaingan antar IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai dikarenakan keduanya merupakan kerajinan tradisional. Selain itu, konsep produk serta strategi dalam memuaskan pelanggan yang dimiliki IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai tersebut hampir sama, yaitu dalam pelayanan, harga, variasi, dan distribusi.

Penciptaan seluruh faktor melibatkan mitra-mitra IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai yang baru. Untuk menangani kemitraan ini, IKM Kerajinan Kulit Kerang TanjungBalai perlu menyusun SOP yang jelas serta memberikan *reward* yang menguntungkan dan bermanfaat bagi mitra-mitra tersebut.

Berikut Tabel 5.13 merupakan penjelasan secara singkat mengenai kerangka kerja enam jalan pada IKM TanjungBalai.

Tabel 13
Ringkasan Kerangka Kerja Enam Jalan pada IKM TanjungBalai

Kerangka Kerja Enam Jalan	Keterangan
Mencermati industri- industri alternatif	Industri wisata Sungai Asahan dan kuliner
Mencermati kelompok strategis	Pemasaran produk kerajinan utama khas TanjungBalai melalui <i>social Network</i>
Mencermati rantai Pembeli	Retailer, wedding organaizer, event organizer, pemerintah daerah dan pusat
Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan penjualan <i>produk – produk IKM TanjungBalai</i> dengan menggunakan media sosial sebagai alat promosi 2. Membuat website khusus yang didukung Pemko Tanjung Balai 3. Mengikuti pameran baik di dalam maupun di luar kota Tanjung Balai
Mencermati daya tarik emosional fungsional bagi Pembeli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat inovasi dan value added product yang sesuai dengan permintaan konsumen 2. Penambahan atribut produk yang bercirikan local wisdom kota Tanjung Balai yaitu Melayu
Mencermati waktu	Membuat produk sesuai dengan pesanan , tepat waktu serta menjaga kualitas produk

Perumusan Strategi Samudera Biru melalui Kerangka Kerja Empat Langkah dan Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

a. Langkah *Eliminate* (Menghapuskan)

Langkah menghapuskan adalah suatu proses bagi perusahaan untuk mempertimbangkan penghapusan faktor-faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan bagi perusahaan-perusahaan dalam suatu industri. Salah satu langkah menghapuskan adalah dengan memutuskan hubungan dengan retailer nakal. Retailer merupakan penghubung IKM dengan konsumen, namun dalam hal ini retailer tersebut tidak menjual dan menawarkan produk kepada konsumen sehingga produk tidak dikenal oleh pasar.

b. Langkah *Reduce* (Mengurangi)

Langkah mengurangi adalah suatu proses dimana perusahaan perlu memikirkan ulang apakah produk atau jasa yang dihasilkan selama ini dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti irama kompetisi dan untuk memenangkan persaingan. Planning adalah tindakan menentukan apa yang akan dilakukan di masa depan. Dengan adanya pemesanan, maka IKM akan memenuhi pesanan tersebut dengan melakukan proses produksi. Pesanan yang dilakukan secara mendadak tentunya akan mengakibatkan ketidaksiapan IKM sehingga target pesanan bias tidak tercapai dan kualitas produk tidak memenuhi standart.

Selain itu dengan mengurangi keberagaman produk ini adalah dengan meninjau secara menyeluruh produk - produk apa saja yang paling sering dipesan dan produk yang kurang atau sering tidak dipesan oleh konsumen atau pelanggan. Kemudian produk yang kurang atau sering tidak dipesan oleh konsumen dikurangi penyediaan bahan bakunya atau bahkan ditiadakan. Hal ini dapat meminimalisir biaya yang dikeluarkan oleh IKM TanjungBalai dalam penyediaan bahan baku.

c. Langkah *Raise* (Meningkatkan)

Langkah meningkatkan adalah suatu proses yang mendorong perusahaan untuk meningkatkan potensi yang dimiliki oleh IKM yang selama ini belum terlihat sehingga bermanfaat bagi IKM tersebut. Langkah ini ditujukan kepada faktor-faktor yang memiliki kinerja yang rendah pada kurva nilai yang terlihat pada kanvas strategi (Utomo 2010). Oleh karena itu, faktor-faktor IKM TanjungBalai yang dapat ditingkatkan kinerjanya adalah sebagai berikut

1) Produktivitas

Produktivitas IKM kulit kerang di Tanjung Balai belum optimal. Karena ketidakmampuan IKM memenuhi semua permintaan pesanan. Hal ini diakibatkan masih kurangnya produktivitas sehingga tidak mampu memenuhi target pasar yang semestinya.

2) Manajemen Retailer

Menjaga hubungan dengan retailer sangat penting. Kerjasama bisnis harus dikelola untuk jangka panjang antara retailer dengan IKM. Terjalinnnya kerjasama yang baik membantu produk IKM dikenal oleh konsumen

3) Design

Design adalah hal pertama yang dilihat oleh konsumen sehingga harus ada inovasi pada produk yang dibuat oleh IKM. Kemudahan akses internet dapat membantu IKM untuk memodifikasi produk sehingga sesuai dengan selera konsumen.

4) Quality Control

Kelemahan produk yang dihasilkan pelaku IKM adalah tidak memiliki standart yang sama. Standart kualitas produk yang dibuat sekarang bisa saja berbeda dengan yang dibuat kemarin. Peran quality control sangat besar dalam menilai layak atau tidak layak produk tersebut dijual. Quality control dimulai dari pemilihan bahan baku, proses pembuatan, dan barang jadi yang siap dijual ke konsumen

d. Langkah *Create* (Menciptakan)

Langkah menciptakan adalah suatu proses dimana perusahaan dituntut untuk menemukan sumber-sumber nilai yang sepenuhnya baru bagi pembeli dan menciptakan permintaan baru serta mengubah pemberian harga strategis industri. Langkah menciptakan ditujukan untuk memberikan faktor yang belum pernah diberikan oleh industri dan menjadi kekhasan bagi IKM Tanjung Balai untuk menghasilkan samudera biru dan inovasi nilai.

1) Pembuatan Web

Era sekarang adalah era digitalisasi dimana penggunaan digital sangat vital dalam pengenalan produk atau jasa. Dengan bantuan IT dari Pemko Tanjung Balai dapat dibuat website tersendiri tentang IKM Kota Tanjung Balai maupun bergabung di dalam website Pemko Tanjung Balai

2) Value Added Product

IKM berusaha menciptakan produk yang memiliki nilai tambah. Produk kulit kerang biasanya berupa bros, hiasan cermin, asbak, piring, hiasan bunga tempat tisu, lampion dan berbagai hiasan lainnya. Kebanyakan produk dijadikan souvenir atau hiasan. IKM bisa mengambil ceruk pasar selain untuk souvenir atau oleh-oleh di daerah wisata pantai, juga bisa dijadikan souvenir perkawinan. Dan untuk Pemko Tanjung Balai, jika membuat event atau acara bisa menjadikan souvenir kulit kerang tersebut sebagai cinderamata bagi tamu atau undangan. Desain product juga mewakili local wisdom di daerah tersebut yaitu Melayu Pesisir.

3) Promosi

Faktor promosi merupakan sarana komunikasi bagi IKM Tanjung Balai, untuk memberikan informasi mengenai produk yang ditawarkannya dan melakukan pemasaran secara luas kepada konsumen. Promosi yang dapat dilakukan oleh IKM Tanjung Balai adalah dengan memasarkannya melalui *social media*. *Social media* merupakan salah satu media promosi yang efektif dimana media ini tidak membutuhkan biaya yang besar dan mudah digunakan, informasi yang diberikan melalui media ini dapat menjangkau masyarakat secara luas.

4) Exhibition to Exhibition

Exhibition to Exhibition di tujukan agar konsumen lebih mudah dalam mengenal dan familiar dengan produk kulit kerang buatan IKM Tanjung Balai. Sehingga akan menanamkan image bagi konsumen. Dengan sering melakukan pameran di dalam dan luar Kota Tanjung Balai, diharapkan produk semakin dikenal konsumen dan dapat meningkatkan pendapatan IKM.

V. KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

- a. Strategi bersaing yang digunakan Industri Kecil Menengah Kulit Kerang di TanjungBalai saat ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor kompetisi dalam Industri yang terdiri dari faktor Keunikan produk, Sentuhan seni, Dikerjakan secara detail, Kedekatan dengan sumber bahan baku, Lokasi yang strategis, Ketersediaan tenaga kerja, Kreatifitas, Harga tidak terpaku pada harga pasar, Dapat dijadikan souvenir, Keahlian dan ketrampilan karyawan, Daya tarik dan dampak setelah mengikuti pameran, Kepekaan terhadap pilihan pasar, Komitmen organisasi, Lingkungan kerja, Tersedianya fasilitas pesanan *online*, Pengalaman dan kemampuan manajerial, Pesanan produk diselesaikan tepat waktu
- b. Strategi bersaing industri Kulit Kerang yang diformulasikan menggunakan Strategi Samudera Biru menyimpulkan hampir seluruh responden mengatakan usaha ini penting dalam formulasi Strategi Samudera Biru. Keenam Industri Kecil Menengah mempunyai tingkat kepentingan yang tidak sama dalam formulasi strategi Blue Ocean. Nilai *loading* atau nilai korelasi yang diperoleh dari hasil rotasi *orthogonal varimax* yang dilakukan terhadap 5 faktor kompetisi juga menghasilkan 2 komponen utama promotion and communication dan customer management untuk komponen pertama serta pricing dan sales and channel distribution untuk komponen kedua.
- c. Adapun formulasi dari Strategi Samudera Biru IKM TanjungBalai adalah :
 - 1) Situasi pada Industri Kulit Kerang TanjungBalai merupakan situasi yang menggambarkan *red ocean*. Hal ini terlihat dari kurva nilai Industri Kecil Menengah (IKM) TanjungBalai memiliki kecenderungan untuk saling berhimpit serta terlihat dari jumlah pemain industri yang cenderung meningkat dan saling meningkatkan pangsa pasar masing-masing. Selain itu, masing – masing Industri Kulit Kerang di TanjungBalai juga memiliki posisi sebagai bisnis yang melakukan penawaran berlebihan tanpa hasil yang memadai. Hal ini terlihat dari kurva nilai yang memiliki nilai faktor yang tinggi sehingga menunjukkan bisnis melakukan investasi yang besar.

- 2) Adapun perumusan strategi samudra biru yang dapat direkomendasikan kepada Industri Kulit Kerang di TanjungBalai, antara lain: (a) Melalui kerangka kerja enam jalan, terdapat enam alternatif yang dapat digunakan oleh IKM TanjungBalai untuk merekonstruksi batasan pasarnya, antara lain mencermati industri alternatif, , mencermati rantai pembeli, kelompok strategis, penawaran produk dan jasa pelengkap, serta daya tarik emosional-fungsional bagi pembeli dan mencermati waktu. (2) Perumusan kerangka kerja empat langkah dengan menghapuskan retailer nakal, mengurangi keberagaman produk yang tidak disukai konsumen, meningkatkan produktivitas, menata manajemen retailer, pembuatan design dan quality control, serta menciptakan promosin yang akurat, memberikan value added product, pembuatan web serta melaksanakan exhibition to exhibition sebagai program kerja IKM Tanjung Balai.
- d. Perumusan strategi memiliki tiga karakteristik yang baik, yaitu fokus terhadap pelayanan dan peningkatan pemasaran produk, divergen dengan mencari alternative pasar yang lain seperti pasar souvenir dan motto yang menarik dengan mengangkat tema local wisdom yaitu Melayu

5.2. Saran

Saran yang direkomendasikan peneliti kepada beberapa pihak setelah dilakukan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. IKM Tanjung Balai perlu mempertimbangkan dengan baik pelaksanaan ide strategi samudra biru yang telah disusun peneliti sebagai upaya untuk mengembangkan industrinya.
- b. Dalam pelaksanaan strategi-strategi yang diterapkan oleh IKM TanjungBalai, semua pihak yang terlibat harus memahami dengan baik sehingga pelaksanaan strategi ini dapat berjalan secara efektif.
- c. Perlu adanya kajian yang mendalam mengenai sudut pandang pengusaha IKM Tanjung Balai, seperti membuat produk yang memiliki keunikan, kegiatan promosi, harga yang tidak terpaku pada harga pasar, distribusi produk, manajemen pelanggan serta kajian mengenai metode kuantitatif yang dapat digunakan untuk menunjang hasil penelitian dan strategi samudera biru.
- d. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan strategi samudera biru yang dilakukan oleh suatu unit bisnis serta menggunakan teknik metode yang lain seperti Analisis Jalur. Pengembangan penelitian juga dapat dilakukan dengan melakukan penelitian sejenis tetapi pada tempat atau lokasi yang berbeda

DAFTAR PUSTAKA

- Affif, Faisal, (2012), "Blue Ocean Strategy dan Ekonomi Kreatif", Rangkaian Kolom Kluster I, Jakarta: Binus University.
- Badan Pusat Statistik. 2018. *Jumlah Perusahaan Industri Mikro dan Kecil Menurut Provinsi 2013-2015*. (Retrieved from <https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/1004/15-02-2018>)
- David, Fred R. (2006). *Strategic Management Concepts & Cases 9th ed*. New Jersey: Prentice Hall
- Hermawan, Aj dan Rachel Jessica Pravitasari. 2013. *Business Model Canvas (Kanvas Model Bisnis)*. (Retrieved from akselerasi.id/media/Materi_13_-_Business_Model_Canvas.pdf/ 15-02-2015)
- Kim, W Chan dan Renée Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudera Biru) Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tidak Lagi Relevan*. PT. Serambi Ilmu Semesta. Jakarta

- Kim, Chan W. &Mauborgne, Renee. (2005). ValueInnovation : A Leap Into The Blue Ocean.Retrieved December 1, 2016
- Lasher, R Lemuel (2004). Blue Ocean Strategy. CSC World. New York
- Moleong, L.J. (2011). Metodologi Penelitian Kualitatif (edisi revisi). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ostewalder, Alexander dan Pigneur, Yves. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sito Vera Sylvia Saragi (2018). Strategi Bisnis Model Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Di Industri Kecil Dan Menengah (Ikm) Bir Pletok Bu Lina Di Kelurahan Ciracas, Jakarta Timur). *Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA)* Volume 2 No. 1, Januari - Juni 2018