

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini di dunia bisnis yang semakin maju dan berkembang, serta tingginya tingkat persaingan mengantarkan kepada suatu paradigma bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya yang terkuatlah yang akan bertahan hidup. Dalam buku *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudera Biru) tahun 2005 yang ditulis oleh Kim dan Mauborgne dikatakan bahwa industri tidak pernah diam di tempat. Industri selalu berevolusi. Kegiatan operasional berkembang, pasar meluas dan pemain-pemain akan datang dan pergi. Kemajuan pesat teknologi secara substansial telah meningkatkan produktivitas industri dan memungkinkan pemasok untuk menghasilkan ragam produk dan jasa yang belum pernah terjadi sebelumnya. Hasilnya adalah semakin banyak produk dan jasa yang masuk pasar berbagai industri sehingga pasokan melebihi permintaan. Meskipun terjadi peningkatan pasokan seiring dengan semakin ketatnya persaingan global, tidak ada bukti tegas yang menunjukkan bahwa terjadi peningkatan permintaan di dunia. Akibatnya, terjadi proses komoditisasi produk dan jasa yang semakin cepat, perang harga yang semakin panas, dan pendapatan laba yang menyusut (Copernicus dan Market Facts dikutip oleh Kim dan Mauborgne, 2005).

Persoalan persaingan bisnis muncul di berbagai ragam industri baik dalam skala dunia maupun lokal Indonesia bahkan di kalangan mahasiswa. Berdasarkan hasil penelitian AC Nielsen yang dikutip Indriani (2015) bahwasannya Indonesia

menduduki peringkat kedua sebagai negara terkonsumtif di dunia. “Dari hasil survei Surindo ditemukan bahwa remaja Indonesia kini makin konsumtif, suka berganti merek produk, mudah termakan *trend*, dan gemar berpenampilan keren” (Swa dikutip oleh Indriani, 2015). Hill dan Monks mengungkapkan bahwa remaja adalah individu yang berumur antara 12 sampai 24 tahun (Anin, dkk, 2008). Usia mahasiswa berada pada rentang usia tersebut sehingga tergolong remaja.

Contohnya saja pada awal tahun 2000-an, bisnis alat *outdoor* kurang begitu diminati oleh masyarakat Indonesia terutama di kota Yogyakarta. Namun, memasuki tahun 2014 industri ini mengalami peningkatan kuantitas yang sangat signifikan. Seperti yang diliput oleh Koran Kedaulatan Rakyat pada tanggal 5 desember 2015 lalu, bahwa Jogja *Outdoor Show*(JOS) telah diserbu oleh banyak pengunjung, dimana terdapat puluhan pebisnis *outdoor gear local* dan internasional yang hadir. Produk-produk yang dipamerkan sebagian besar merupakan produksi lokal Indonesia yang telah *go international* dan hanya ada 10% produk dengan *brand* internasional yang hadir di pameran tersebut. Hasil *interview* Harian Jogja bersama ketua pelaksana JOS 2015, Eva Fitriani mengatakan bahwa peminat event JOS diluar prediksi. Oleh karena itu, mereka optimis bahwa selama tiga hari pengunjung bisa mencapai 10.000 orang karena antusiasme pengunjung yang sangat tinggi. Kota Yogyakarta dipilih menjadi lokasi pameran dinilai karena memiliki perkembangan kegiatan *outdoor* yang sangat baik.

Situs www.kepencita-alam.blogspot.com mencatat bahwa ada 79 komunitas pecinta alam yang terdaftar di kota Yogyakarta. Komunitas yang

tercatat rata-rata berasal dari Universitas Gajah Mada (UGM) Yogyakarta dengan total 30 komunitas. Berdasarkan data sensus Badan Pusat Statistik Provinsi D.I. Yogyakarta terakhir mencatat bahwa terdapat 69.680 Mahasiswa di Perguruan Tinggi Negeri di tahun 2012/2013 apabila di rata-ratakan maka terdapat 6980 orang di setiap instansi. Angka tersebut belum mencakup institusi lainnya yang mana Republica.co.id (2013) mencatat bahwa terdapat 136 institusi di Kota Yogyakarta. Dengan jumlah masing-masing, yaitu: 5 Institut, 41 Sekolah Tinggi, 8 Politeknik, 61 Akademi, dan 21 Universitas. Jika penelitian swa mengenai tingkat konsumsi mahasiswa yang tinggi maka tingkat konsumtif mahasiswa di kota Yogyakarta juga demikian tinggi.

Kondisi ini menuntut para pebisnis alat *outdoor* di kota Yogyakarta harus proaktif mengantisipasi perubahan serta persaingan yang semakin meningkat dengan melakukan pengembangan diri secara terus menerus, bahkan bila perlu membuat perubahan pada perusahaan secara mendasar. Salah satunya dengan jalan pengembangan strategi perusahaan. Pada penelitian Laisina (2006) menemukan bahwa strategi yang unggulan saja tidak cukup karena hal tersebut akan segera diimitasi oleh pesaing untuk terus berpacu dalam roda kompetisi yang sudah di putar tersebut.

Kondisi pasar yang penuh dengan persaingan tersebut diistilahkan sebagai samudera merah atau *red ocean*. Dalam bukunya *Blue Ocean Strategy*, Kim dan Mauborgne (2005) mengemukakan bahwa sebuah pasar terdiri atas dua samudera yaitu, samudera merah (*Red ocean*) dan samudera biru (*Blue ocean*). *Red Ocean* merupakan semua industri yang ada saat ini dimana menggambarkan kondisi

perusahaan yang bersaing untuk merebut pangsa pasar tanpa inovasi nilai yang berarti, seperti menurunkan harga atau meningkatkan kapasitas modal. Strategi *red ocean* bertumpu pada kondisi industri yang sudah ada dimana, batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui. Disini, perusahaan berusaha mengalahkan lawan demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Berbeda dengan samudera merah, *Blue Ocean* ditandai dengan ruang pasar yang belum terjelajahi, menciptakan permintaan, dan peluang pertumbuhan *profit*.

Blue Ocean strategy memperkenalkan beberapa analisis dalam merumuskan strategi yang baru. Kim dan Mauborgne (2005) merekomendasikan strategi *blue ocean*, untuk membawa perusahaan menghindari kompetisi pasar secara langsung dengan jalan menciptakan inovasi nilai, menurunkan biaya tetapi menaikkan nilai untuk konsumen. Ini adalah pijakan utama pada strategi *blue ocean* dimana pendekatan tersebut menekankan pada kesetaraan antara inovasi dan nilai.

Natural Adventure yang merupakan salah satu dari puluhan bisnis persewaan alat *outdoor* di kota Yogyakarta dituntut untuk berpikir lebih keras di tengah persaingan yang ada. *Natural Adventure* berdiri sejak November tahun 2014 dengan menawarkan jasa persewaan alat *outdoor* meliputi perlengkapan *camping*, mendaki, dan semua hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di gunung, pantai, dan kegiatan di luar ruangan lainnya.

Salah satu penjual alat *outdoor* skala internasional *The North Face* (www.thenorthface.com) menjual peralatan *outdoor* dengan harga termurah \$115

untuk sebuah tas atau setara dengan Rp 1.495.000 rupiah (kurs 13.000) sedangkan penjual alat *outdoor* lokal Indonesia paling murah seharga Rp 450.000 untuk satu tas (www.eiger-indonesia.com). Dengan tingginya harga peralatan dan perlengkapan *outdoor* maka, tempat persewaan alat *outdoor* seperti *Natural Adventure* menjadi alternatif terbaik bagi konsumen yang memiliki modal minim ataupun yang hanya sesekali melakukan kegiatan *outdoor*.

Memasuki tahun 2015, *Natural Adventure* mengalami peningkatan omset dikarenakan semakin meningkatnya kuantitas penyuka kegiatan *outdoor* di kota Yogyakarta. Kondisi ini menjadikan pemilik *Natural Adventure* berpikir untuk mengembangkan perusahaannya. *Natural Adventure* mencoba untuk meningkatkan jumlah konsumennya dengan menyentuh pasar instansi dan perusahaan yang menawarkan jasa *outbond* atau kegiatan *outdoor*. *Natural Adventure* disini berperan sebagai penyedia peralatan *outdoor* untuk *camping*, *training* karyawan atau pengembangan diri karyawan melalui kegiatan *outbond*.

Melihat strategi yang ingin dilakukan *Natural Adventure* merupakan sebuah strategi yang mencoba keluar dari persaingan di samudera merah maka, perlu dirumuskannya strategi dengan analisis *Blue Ocean Strategy* yang tepat. Meninggalkan samudera merah adalah hal yang mudah dilakukan, namun untuk memasuki samudera biru perusahaan harus memiliki perencanaan yang baik. Peter Drucker (1985) berpendapat dalam catatan pada buku Kim dan Mauborgne (2005) *blue ocean strategy* bahwa perusahaan cenderung berlomba dengan melihat apa yang dilakukan oleh pesaing.

Hal ini menunjukkan bahwa *Natural Adventure* harus merumuskan strategi samudera biru dengan baik sehingga perusahaan lain susah untuk segera mengimitasinya. Namun, posisi *Natural Adventure* yang baru berumur dua tahun tersebut perlu adanya perencanaan dan analisis mendalam agar perusahaan tidak gagal, rugi atau salah arah.

Sesuai paparan yang telah diberikan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Perumusan Strategi dengan Menerapkan Analisis Kanvas Strategi, Kerangka Kerja Empat Langkah, Kerangka Kerja Enam Jalan, Dan Visualisasi Strategi pada Jasa Persewaan Alat *Outdoor* (Studi kasus pada perusahaan *Natural Adventure*).”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bagian latar belakang, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah bagaimana Merumuskan Strategi dengan Menerapkan Analisis Kanvas Strategi, Kerangka Kerja Empat Langkah, Kerangka Kerja Enam Jalan, dan Visualisasi Strategi pada Jasa Persewaan Alat *Outdoor Natural Adventure*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk merumuskan strategi pada *Natural Adventure* dengan menerapkan analisis kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, kerangka

kerja enam jalan, dan visualisasi strategi pada jasa persewaan alat *outdoor Natural Adventure*.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk :

1. Peneliti / Mahasiswa

Penelitian ini berguna untuk merumuskan strategi dengan menerapkan analisis kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, kerangka kerja enam jalan, dan visualisasi strategi.

2. Perusahaan

Memberikan tambahan informasi kepada pemilik atau pemimpin perusahaan dalam pengambilan keputusan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan pengembangan perusahaan.

1.5. Sistematika Pelaporan atau Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pelaporan dan penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi konsep dan atau teori yang memiliki relevansi dengan permasalahan penelitian yaitu pengertian strategi dan strategi *Blue Ocean* mencakup keempat analisis yang menjadi acuan peneliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan jenis penelitian, lokasi penelitian, obyek penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, validitas, alat analisis, model analisis data yang digunakan.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan profil perusahaan, analisis data dan pembahasan analisis kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, kerangka kerja enam jalan, dan visualisasi strategi terhadap perusahaan dengan deskripsi dan interpretasi olahan data.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya.