

**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*)

**Nivi Syeron Iroth
E. Kusumadmo**

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jl. Babarsari No. 43-44, Yogyakarta**

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi dengan menerapkan analisis kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, kerangka kerja enam jalan, dan visualisasi strategi pada jasa persewaan alat *outdoor* dengan studi kasus pada perusahaan *Natural Adventure*.

Metode kualitatif dengan analisis studi kasus dilakukan untuk meneliti situasi, strategi saat ini dan strategi selanjutnya. Obyek dalam penelitian ini yaitu *Natural Adventure*. Berdasar pada tujuan penelitian ini menggunakan kerangka kerja dan alat analisis dari *blue ocean strategy* sebagai acuan. Dalam pengumpulan datanya penelitian ini menggunakan wawancara dan observasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rumusan strategi yang tercipta dari menerapkan kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, kerangka kerja enam jalan, dan visualisasi strategi adalah strategi samudera biru (*blue ocean strategy*) yang berpijak pada inovasi nilai.

Kata Kunci : Kanvas Strategi, Kerangka Kerja Empat Jalan, Kerangka Kerja Enam Jalan, Visualisasi Strategi, *Blue Ocean Strategy*, Persewaan alat *outdoor*

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. 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 terkonsumentif 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 oleh 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.kepercita-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. Berdasar pada jumlah mahasiswa di kota Yogyakarta yang tinggi maka tingkat konsumtif mereka juga demikian tinggi.

Kondisi ini menuntut para pebisnis alat *outdoor* 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.

Industri persewaan alat *outdoor* yang ada sekarang ini dihadapkan dengan banyak *competitor* sehingga hal ini menunjukkan bahwa industri ini berada di samudera merah. *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* menjadi alternatif terbaik bagi konsumen yang memiliki modal minim untuk melakukan kegiatan *outdoor* ataupun yang hanya sekali pakai.

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* kepada instansi atau perusahaan yang membutuhkan jasa mereka seperti perlengkapan dan peralatan *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 samudera biru yang baik. 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* cenderung berlomba dengan melihat apa yang dilakukan oleh pesaing. Hal ini menunjukkan bahwa sebuah strategi *blue ocean* yang baik harusnya tidak mudah ditiru oleh pesaingnya. Perusahaan 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 yang tepat dan perlu adanya 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 Kanvas Strategi, Kerangka Kerja Empat Langkah, Kerangka Kerja Enam Jalan, Dan Visualisasi Strategi (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* khususnya pada *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* khususnya pada *Natural Adventure*.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Strategi

Dalam buku Manajemen Strategik-Pengetahuan (2013), kata strategi secara etimologis berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani yang terbentuk dari kata *stratos* atau tentara dan kata *ego* atau pemimpin.

Menurut Hamel dan Prahalad yang dikutip Rangkuti (2002) “Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya”.

2.2. *Blue Ocean Strategy*

2.2.1. Menciptakan Samudera Biru

Kim dan Mauborgne (2005) mengatakan bahwa langkah awal pada strategi *blue ocean* adalah menciptakan *blue ocean* itu sendiri dan menerapkan aplikasinya dalam kerangka kerja dan alat analisis. Kreator dari samudera biru, mengikuti logika strategis yang berbeda dimana Kim dan Mauborgne menyebut hal ini sebagai inovasi nilai.

Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif memengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Pengurangan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan meningkatkan dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan industri.

2.2.2. Kanvas Strategi dan Kerangka Kerja Empat Langkah

W.Chan Kim dan Renee Mauborgne (2005) kemudian membuat sebuah alat analisis yaitu kanvas strategi yang merupakan sebuah kerangka aksi sekaligus alat diagnosis strategi perusahaan dalam suatu industri.

Hasil dari kanvas strategi kemudian dipakai untuk merumuskan “*The Four Actions Framework*” dimana hasil dari kerangka kerja tersebut menghasilkan pertanyaan sebagai berikut :

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
3. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?

Ketika pertanyaan-pertanyaan tersebut terjawab maka hasil tersebut digambarkan pada *The Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) Grid* (skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan). Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi juga bertindak berdasarkan pertanyaan itu untuk menciptakan kurva nilai baru.

2.2.3. Kerangka Kerja Enam Jalan

Kim dan Mauborgne (2005) mengatakan prinsip pertama yang harus dipahami dan dilakukan adalah merekonstruksi batasan-batasan pasar pada industri untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan samudera biru itu. Ada enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar yang disebut kerangka kerja enam jalan, yaitu :

1. Mencermati industri-industri alternatif
2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri
3. Mencermati rantai pembeli
4. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap
5. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli
6. Mencermati waktu

2.2.4. Memvisualisasikan Strategi

Kim dan Mauborgne (2005) mengatakan perlu dilakukan empat langkah dalam memvisualkan strategi agar pemilik dan pekerja di perusahaan dapat memahami dengan tepat dan benar akan strategi *blue ocean* yang akan dijalankan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif dengan metode studi kasus tunggal secara deskriptif pada perusahaan *Natural Adventure*.

3.2. Obyek Penelitian

Berdasar pada tujuan penelitian, maka obyek penelitiannya adalah tempat persewaan alat *outdoor* yaitu, *Natural Adventure*.

3.3. Jenis Data

1. Data Primer : *Natural Adventure* dan *competitor* lain seperti *Anak Rimba Adventure*, *Semesta Adventure*, dan *Gala Adventure*.
2. Data Sekunder : Literatur, buku, dan dokumentasi dari observasi.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi.

3.5. Alat Analisis

3.5.1. Kanvas Strategi

Kanvas strategi memiliki dua fungsi:

1. Merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan anda untuk memahami di mana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa dan pengiriman.
2. Memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.

Kanvas strategi merangkum semua informasi tersebut kedalam bentuk grafik. Sumbu horizontal mewakili rentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi oleh industri. Sumbu vertikal dari kanvas strategi merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor utama kompetisi yang ada.

Skor tinggi menandakan sebuah perusahaan memberikan penawaran lebih kepada konsumen, sekaligus menandakan perusahaan itu mengeluarkan investasi lebih banyak pada faktor tersebut. Dalam kasus harga, skor lebih tinggi menandakan harga lebih tinggi.

Kurva nilai adalah komponen dasar dari kanvas strategi, sebagai penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri.

Setelah menggambarkan kanvas strategi selanjutnya, membaca kurva nilai dari gambar tersebut :

a. Strategi Samudera Biru

Ketika kurva nilai suatu perusahaan memenuhi tiga kriteria fokus, divergen, dan motto yang memikat maka perusahaan tersebut dikatakan berada pada samudera biru. Perhatikan kurva nilai perusahaan.

b. Perusahaan yang terperangkap dalam samudera merah

Ketika kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, hal ini menandakan bahwa perusahaan tersebut cenderung terperangkap dalam samudera merah yang saling berkompetisi.

c. Penawaran berlebihan tanpa hasil memadai

Ketika kurva nilai menunjukkan tingkat yang tinggi dalam semua faktor apakah hal tersebut menunjukkan peningkatan atau perusahaan yang memberikan pasokan berlebih kepada konsumennya atau memberikan penawaran terlalu berlebih.

d. Strategi yang tidak koheren

Ketika kurva nilai suatu perusahaan terlihat zig-zag tanpa pola atau alasan yang jelas, dimana ada tinggi dan rendah maka hal itu menandakan bahwa perusahaan tidak memiliki strategi yang koheren.

e. Kontradiksi strategis

Adakah ditemukan kontradiksi strategis, dimana suatu perusahaan memberikan penawaran tingkat tinggi pada satu faktor kompetisi, sementara ia mengabaikan area-area lain yang mendukung faktor tersebut.

3.5.2. Kerangka Kerja Empat Langkah dan Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri ?

Faktor pertama memaksa anda mempertimbangkan penghilangan faktor-faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan bagi perusahaan-perusahaan dalam industri anda. Sering kali, faktor-faktor ini diterima begitu saja, meskipun faktor-faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai.

2. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?

Faktor kedua memaksa anda apakah produk atau jasa anda selama ini dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti irama kompetisi yang ada. Disini, Perusahaan terlalu berlebihan dalam melayani konsumen dan meningkatkan struktur biaya tanpa menghasilkan sesuatu.

3. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?

Faktor ketiga mendorong anda untuk menemukan dan meningkatkan keunggulan-keunggulan yang ada di perusahaan kemudian menghilangkan faktor-faktor yang tidak penting yang dipaksakan industri kepada konsumen.

4. Faktor apa yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan ?

Faktor keempat membantu anda menemukan sumber-sumber nilai yang sepenuhnya baru bagi pembeli dan menciptakan permintaan baru serta mengubah pemberian harga strategis sebuah industri.

Setelah menemukan jawaban dari 4 pertanyaan tersebut, isilah *ERRC Grid* dengan faktor-faktor utama yang harus ditindak lanjuti oleh perusahaan untuk dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan.

3.5.3. Kerangka Kerja Enam Jalan

Dalam rangka perusahaan untuk merekonstruksi realitas-realitas pasar, maka manajer perlu mencermati beberapa hal, antara lain :

- 1) Mencermati industri-industri alternatif
- 2) Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri
- 3) Mencermati rantai pembeli
- 4) Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap
- 5) Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli
- 6) Mencermati waktu

3.5.4. Visualisasi Strategi

- i) Kebangkitan Visual – membandingkan bisnis anda dengan pesaing, menggambar kanvas strategi kemudian melihat perubahan³² yang perlu dilakukan pada strategi Anda.
- ii) Eksplorasi Visual – ke lapangan menjelajahi 6 jalan penciptaan samudera biru, mengamati keunggulan yang unik serta memastikan faktor yang dihapuskan, ciptakan atau diubah.
- iii) Pameran Strategi Visual – menggambar kanvas strategi “masa depan” berdasarkan pengamatan lapangan, mendapatkan umpan balik dari konsumen, konsumen pesaing & non-konsumen serta menggunakan umpan balik tsb untuk membangun strategi “masa depan”.
- iv) Komunikasi Visual – sajikan profil strategis ke dalam satu halaman agar mudah dibandingkan kemudian mendukung proyek-proyek & langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan Anda menutup celah demi mewujudkan strategi baru.

IV. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

Didirikan pada tahun 2014, Berikut produk yang disewakan di *Natural Adventure* :

1. Tenda 2 orang (*great outdoor* & rei)
2. Tenda 4 orang (*great outdoor* dan rei)
3. Tenda 6 orang (*great outdoor*)
4. Matras
5. Lampu tenda
6. Nesting
7. Kompor bulat dan petak
8. Sleeping bag polar besar dan polar biasa (*north face* dan *jack storm*)
9. Head lamp
10. Sepatu (rei dan avtech)
11. Jaket (consina dan cozmeed)

4.1.2. Visi dan Misi *Natural Adventure*

Visi : “ Menjadi pusat tempat alat *outdoor* se-Yogyakarta ”

Misi : a. Memberikan pengalaman berpetualang yang terbaik dengan peralatan yang terbaik.
b. Memberikan pelayanan terbaik guna meningkatkan kualitas dan gaya hidup pelanggan
c. Melakukan pengembangan secara terus menerus guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan

4.1.3. Struktur Organisasi *Natural Adventure*

Berikut ini adalah *job description* dari struktur organisasi :

- 1) Direktur
 - a. Memimpin perusahaan agar berjalan baik dan lancar dalam mencapai tujuan yang diinginkan.
 - b. Merencanakan kegiatan pokok, pengembangan perusahaan, membagi tugas dan fungsi serta memberikan arahan pelaksanaan tugas.
 - c. Mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan perusahaan.
 - d. Merencanakan permodalan dan urusan perbankan perusahaan.
 - e. Mengatur laporan anggaran perusahaan
- 2) Pemasaran
 - a. Merencanakan pemasaran yang tepat untuk jasa persewaan alat *outdoor*
 - b. Melakukan promosi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti di media sosial
 - c. Melaporkan hasil penjualan.
- 3) Operasional
 - a. Mengatur administrasi perusahaan dengan konsumen
 - b. Mengatur persewaan barang dengan konsumen
 - c. Melakukan penerimaan peralatan *outdoor* yang baru, perawatan barang, dan penyimpanan barang setelah disewakan.
 - d. Melaporkan kondisi barang.

4.1.5. Strategi Perusahaan saat ini

Natural Adventure memilih strategi bersaingnya saat ini, yaitu dengan strategi pemasaran. Strateginya antara lain : *word-of-mouth*, promosi dan iklan di media sosial (facebook, kaskus, blogspot, instagram), serta sponsorship kepada komunitas atau instansi yang membutuhkan peralatan alat *outdoor*.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara terbuka dilakukan kepada tiga partisipan, yaitu : pemilik atau pemimpin, *supervisor*, dan konsumen dari *Natural Adventure*.

2. Observasi

Observasi dilakukan pada 4 perusahaan : *Natural Adventure*, *Anak Rimba Adventure*, *Semesta Adventure*, dan *Gala Adventure*.

4.2.2. Validitas

1. Member Check

Partisipan telah memeriksa keaslian data, menghilangkan data yang tidak perlu dicantumkan, atau menambah mengurangi data. Surat pernyataan *member check* dapat dilihat pada lembar lampiran.

2. Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber data dilakukan dengan mencocokkan informasi yang ditemukan dari wawancara pada pemilik atau pemimpin dan supervisor *Natural Adventure* dengan pihak ketiga yaitu konsumen. Ketiga informasi tersebut akan membuktikan kebenaran dan memperkuat informasi yang diterima dari pihak pertama dan kedua. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa arsip atau laporan perusahaan untuk meningkatkan tingkat validitas data penelitian.

4.2.3. Alat Analisis

1. Kanvas Strategi



Membaca kurva nilai dari *Natural Adventure* :

a. Strategi Samudera Biru

Melihat sumbu vertical dari kanvas strategi, hal tersebut merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli maka terlihat kurva nilai yang menandakan bahwa anak rimba *Adventure* dan semesta *Adventure* perusahaan tersebut memberikan penawaran lebih kepada konsumen dan mengeluarkan investasi lebih banyak pada faktor tersebut.

b. Perusahaan yang terperangkap dalam samudera merah

Kanvas strategi diatas juga menunjukkan bahwa kurva nilai pesaing lainnya dan *Natural Adventure* hampir bertemu. Hal ini menunjukkan *Natural Adventure* cenderung hampir terperangkap dalam samudera merah.

c. Penawaran berlebihan tanpa hasil memadai.

Dari hasil wawancara, observasi, dan kurva nilai pada kanvas strategi ditemukan adanya pasokan berlebih pada pemesanan dan peningkatan promosi pada *Natural Adventure*.

d. Strategi yang tidak koheren

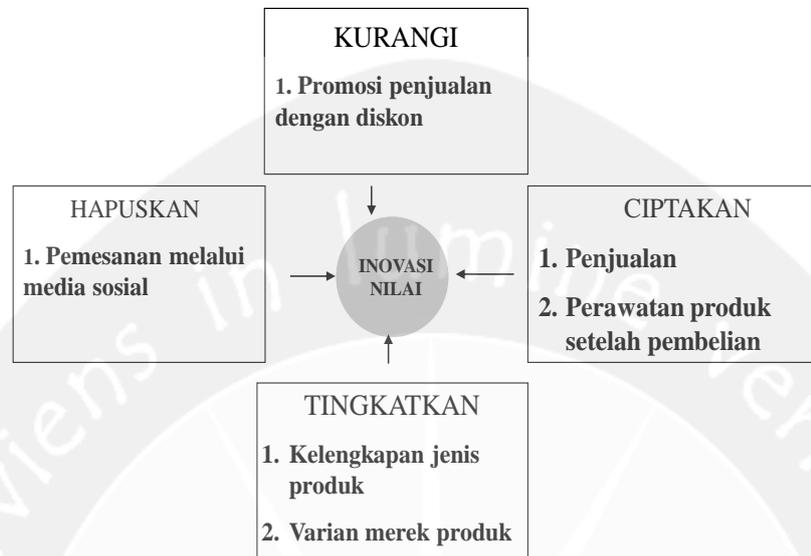
Tidak ditemukan adanya kurva nilai yang zig-zag, maka *Natural Adventure* tidak memiliki strategi yang tidak koheren.

e. Kontradiksi strategis

Tidak ditemukan adanya penawaran yang signifikan tinggi pada satu faktor saja, dan mengabaikan faktor lainnya.

3. Kerangka Kerja Empat Langkah (*Four Actions Frameworks*) & Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (*The ERRC Grid*)

Kerangka Kerja Empat Langkah



3. Kerangka Kerja Enam Jalan

- a. Mencermati industri-industri alternatif

Natural Adventure telah mencoba masuk dalam penciptaan samudera biru. Hal tersebut ditunjukkan dari pernyataan pemilik *Natural Adventure* yang telah menyebar proposal kerjasama pada instansi atau perusahaan wisata.

- b. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri

Dari kanvas strategi, *Natural Adventure* dan *Gala Adventure* cenderung memperbaiki atau membangun faktor-faktor untuk dapat bertahan dalam kompetisi. Hal tersebut juga dilakukan dengan memasok produk dari distributor setiap merek produk.

- c. Mencermati rantai pembeli

Konsumen atau penyewa dari *Natural Adventure* saat ini adalah konsumen langsung. Namun, ditemukan juga ada beberapa dari mereka adalah non-konsumen yaitu komunitas pencinta alam dan instansi.

- d. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap

Pertama adalah produk yang menjadi barang utama untuk dijual. Pemilihan produk atau peralatan serta perlengkapan menjadi penting ketika konsumen mencari barang yang bagus untuk mereka gunakan. Selain itu, dibutuhkan perlengkapan seperti kaos kaki, sarung tangan, dan *buff* (penutup hidung dan mulut).

- e. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional

Saat ini *Natural Adventure* masih berfokus kepada daya tarik fungsional. Menurut analisis peneliti, perubahan gaya hidup masyarakat Indonesia terutama kota Yogyakarta saat ini terus berkembang mengikuti trend. Oleh karena itu, diperlukan daya tarik emosional untuk dapat mengikuti perubahan gaya hidup yang terjadi.

- f. Mencermati waktu

Dalam beberapa hal, *Natural Adventure* mengikuti tren dimana mereka membuat gelang dari tali *webbing* seperti tempat persewaan lainnya. Namun, Disisi lain ditemukan *Natural Adventure* kurang mencermati tren waktu sehingga sering kekurangan peralatan ketika musim liburan tiba sehingga konsumen berpindah tempat.

4. Visualisasi Strategi Samudera Biru

- a. Kebangkitan Visual : Menggambarkan kanvas strategi sebagai suatu penunjuk posisi perusahaan dari kurva nilai. Dari kanvas strategi, ditunjukkan bahwa *Natural Adventure* perlu melakukan perubahan untuk dapat memasuki samudera biru.
- b. Ekplorasi Visual : Ditemukan faktor-faktor yang menjadi ajang kompetisi dan faktor yang perlu dianalisis lebih lanjut dengan kerangka kerja.
- c. Pameran Strategi Visual : Ditemukan gambaran strategi samudera biru yang dapat dirumuskan atau dibentuk *Natural Adventure*.
- d. Komunikasi Visual : Melalui kanvas strategi yang baru, *Natural Adventure* menciptakan inovasi nilai dimana faktor yang dihapuskan dan dikurangi menekan biaya dan faktor yang ditingkatkan dan diciptakan dapat meningkatkan nilai pembeli.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Analisis posisi *Natural Adventure* dengan Kanvas Strategi

Ketika jasa persewaan alat *outdoor* yang telah lebih dahulu dibuka atau disebut *senior* dipetakan, mereka ternyata menawarkan harga yang lebih tinggi dan tingkat penawaran yang tinggi berkenaan dengan semua faktor kompetisi. Disisi lain, jasa persewaan alat *outdoor* yang baru saja dibuka atau disebut *newbie* juga memiliki profil strategis esensial yang sama. Harganya rendah, demikian pula penawaran yang mereka berikan berkenaan dengan semua faktor kompetisi.

Untuk mencapai nilai tinggi sekaligus biaya rendah atau disebut inovasi nilai oleh Kim dan Mauborgne (2005). Maka perlu melawan logika lama : membanding-bandingkan pesaing dalam bidang yang ada dan memilih antara diferensiasi ataukah kepemimpinan biaya.

4.3.2. Analisis Kerangka Kerja Empat Langkah

Dari hasil analisis data pada perusahaan *Natural Adventure*, faktor pemesanan melalui media sosial dan promosi dengan diskon dianggap kurang dan tidak begitu memberi dampak pada nilai pembeli secara signifikan.

Dari kedua faktor tersebut dianalisis lagi dan ditemukan bahwa faktor pemesanan perlu dihapuskan dan promosi dikurangi. Dua pertanyaan pertama ini (soal menghilangkan dan mengurangi) membantu perusahaan dalam mengurangi struktur biaya. Pada penelitian terdahulu oleh Kim dan Mauborgne (2015) manajer jarang sekali secara sistematis berusaha menghilangkan dan mengurangi investasi dalam faktor-faktor yang menjadi ajang kompetisi dalam industrinya. Hasilnya adalah peningkatan struktur biaya dan model-model bisnis kompleks.

Dua faktor terakhir soal meningkatkan dan menciptakan, pada hasil analisis ditemukan bahwa *Natural Adventure* dapat meningkatkan kelengkapan jenis produk dan varian merek produk yang ditawarkan untuk meningkatkan nilai pembeli. Sedangkan, faktor permintaan baru yang dapat diciptakan oleh *Natural Adventure* adalah penjualan dalam skala *supermarket*.

4.3.3. Analisis Kerangka Kerja Enam Jalan

1. Mencermati industri alternatif

Hasil analisis data, ditemukan dalam ruang pasar industri alat *outdoor*, *Natural Adventure* telah mencermati bahwa ada alternatif lain dalam industri alat *outdoor* selain jasa persewaan, yaitu toko-toko penjualan produk alat *outdoor* dari setiap merek produk.

2. Mencermati kelompok strategis

Dalam mencermati kelompok strategis, hasil analisis menunjukkan *Natural Adventure* hanya berfokus pada konsumen. Dimana strategi pemasaran yang menargetkan konsumen yang sama dengan konsumen jasa persewaan lainnya.

3. Mencermati kelompok pembeli

Dalam ruang pasar kelompok pembeli, hasil analisis menunjukkan *Natural Adventure* telah mendefinisikan kelompok pembeli atau pengguna jasa persewaannya pada non-konsumen yaitu, instansi atau tempat wisata yang membutuhkan peralatan *outdoor*.

4. Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap

Natural adventure telah mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap yaitu perlengkapan kegiatan *outdoor* juga dibutuhkan konsumen. Seperti contoh, kaos kaki, sarung tangan, topi, dan lain sebagainya.

5. Mencermati ulang orientasi fungsional-emosional

Dalam merekonstruksi ruang pasar orientasi fungsional-emosional, analisis data menemukan bahwa *Natural Adventure* cenderung memberikan daya tarik fungsional dan bukan emosional. Kemudian, kerangka kerja yang terakhir adalah mencermati waktu.

6. Mencermati Waktu

Dalam mencermati waktu, *Natural Adventure* cenderung masih beradaptasi pada tren-tren yang terjadi.

4.3.4. Analisis Visualisasi Strategi

Berdasar pada penelitian terdahulu oleh Kim dan Mauborgne (2005) ketika kerangka kerja enam jalan sudah dianalisis, maka perusahaan telah siap membahas cara membangun proses perencanaan strategi di sekitar enam jalan tersebut dengan membingkai ulang proses perencanaan strategi pada visualisasi strategi agar berfokus pada gambaran besar dan menerapkan ide-ide tersebut dalam perumusan strategi samudera biru.

V. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

1. Posisi *Natural Adventure* apabila ditinjau dari kanvas strategi jasa persewaan alat *outdoor* saat ini, perusahaan sedang berada pada samudera merah.
2. Dari hasil analisis melalui kerangka kerja empat jalan, *Natural Adventure* dapat memasuki samudera biru dengan menciptakan (*yellow tail*) satu industri alat *outdoor* yang berinovasi nilai. Dimana kerangka kerja empat jalan telah menekan biaya dengan menghapuskan dan mengurangi faktor yang ditawarkan untuk konsumen kemudian meningkatkan nilai pembeli dengan faktor yang ditingkatkan dan diciptakan.
3. Hasil analisis melalui kerangka kerja enam jalan pada *Natural Adventure* ditemukan bahwa *Natural Adventure* saat ini masih belum secara menyeluruh merekonstruksi batasan pasar samudera merah agar dapat menciptakan samudera biru.
4. Hasil visualisasi strategi pada tabel 4.4 menciptakan gambaran besar dari pada *Natural Adventure* berupa profil strategi yang sudah memenuhi tiga ciri strategi yang baik dalam penciptaan samudera biru.

5.2. Saran

Berdasarkan pada penelitian ini, peneliti menyarankan sebuah rumusan strategi yang dapat diterapkan *Natural Adventure* yaitu strategi *Blue Ocean*. Dimana perusahaan dapat melakukan diferensiasi dan kepemimpinan biaya secara bersamaan. Namun, dalam perumusan tersebut peneliti memberikan saran terkait langkah selanjutnya dalam perumusan strategi *Blue Ocean*

1. *Natural Adventure* disarankan untuk menetapkan motto yang memikat untuk melengkapi tiga ciri kualitas suatu strategi yang efektif menurut *Blue Ocean Strategy*.
2. *Natural Adventure* disarankan untuk memperluas jaringan *supplier* produk alat outdoor-nya dalam rangka melengkapi jenis dan merek produk. *Natural Adventure* harus menjaring dari pusat produksi langsung agar mendapatkan harga pasokan yang lebih murah dibandingkan jika memasok dari distributor.
3. *Natural Adventure* disarankan untuk selalu mengevaluasi kinerja strategi sehingga tidak kembali pada samudera merah.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini bersifat studi kasus tunggal. Oleh karena itu, tidak dapat digeneralisasikan terhadap industri lainnya.
2. Penelitian ini berfokus pada jasa persewaan alat *outdoor* di kota Yogyakarta sehingga tidak dapat dilakukan untuk seluruh perusahaan jasa lainnya.
3. Penelitian ini dibatasi oleh level perusahaan yang masih tergolong skala kecil sehingga cukup menggunakan beberapa analisis strategi dari *blue ocean strategy*, yaitu : kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, kerangka kerja enam jalan, dan visualisasi strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Ivan., (2015), "Jogja *Outdoor Show* diserbu Pengunjung", Kedaulatan Rakyat. Diakses dari www.kr.jogja.com pada tanggal 7 Maret 2015.
- Anin, Anastasi, dkk., (2008), "Hubungan *Self Monitoring* dengan *Impulsive Buying* terhadap Produk *Fashion* pada Remaja, *Jurnal Psikologi*, Vol. 35 no.2 Desember, hal. 181-193
- Badan Pusat Statistik provinsi DI. Yogyakarta, (2015), *Jumlah Dosen dan Mahasiswa Perguruan Tinggi Negeri provinsi DI. Yogyakarta di tahun 2012/2013*, diakses dari <http://yogyakarta.bps.go.id/> pada tanggal 7 maret 2016.
- Bogdan, Robert C. & Biklen, S. K., (2003), *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, 4th Edition, Allyn and bacon, Inc., Boston
- Bungin, M. Burhan., (2008), *Penelitian Kualitatif*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Dee, Kiki., (2014), "Daftar Pecinta Alam Yogyakarta", Komunitas Pecinta Alam Diakses dari www.kepecinta-alaman.blogspot.com diakses pada tanggal 7 Maret 2015
- Denzin, NK., & Lincoln, YS., (2005), *the SAGE Handbook of Qualitative Research*, 3th Edition, SAGE Publications, Inc., London
- Glueck, W.F., & Jauch, L.R., (2000), *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga, Tejemahan Murad dan Henry, Erlangga, Jakarta.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T.L., (2001), *Manajemen Strategis*, Edisi kelima, The Jakarta Consulting Group, Jakarta.

- Indriani, Lia., (2015), "Pengaruh Pendapatan, Gaya Hidup, dan Jenis Kelamin terhadap Tingkat Konsumsi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.", *Skripsi*, Jurusan Pendidikan Ekonomi.
- Kim, W. Chan & Renee Mauborgne, (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- Kim, W. Chan & Renee Mauborgne, (2011), *Strategi Samudera Biru*, Cetakan XIII, terjemahan PT. Serambi Ilmu Semesta, Jakarta.
- Kusumadmo, E., (2013), *Manajemen Strategik-Pengetahuan*, Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.
- Kusuma, Gabriella Hanny, (2014), "Transfer pengetahuan antar generasi pada perusahaan keluarga, *Thesis*, Universitas Gajah Mada Yogyakarta. (Tidak dipublikasikan)
- Mulyana, Deddy., (2001), *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moleong, Lexy. J, (2015), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Oxford Learner,s Pocket Dictionary*, (2010), 8th Edition, Oxford University Press, London
- Porter, Michael. E., (1985), *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
- Porter, Michael. E., (1996), *What is Strategy?*, Harvard Business Review, New York.
- Rangkuti, Freddy., (2002), *Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Reksoprayitno, Soediyono, (2002). *Ekonomi Makro (Pengantar Analisis Pendapatan Nasional)*. Edisi Kelima. Cetakan kedua. Liberty : Yogyakarta
- Sekaran, Uma & Roger Bougie, (2013), *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Sugiyono, (2012), *Metode Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung
- Supranto, J., (2000), *Statistik : Teori dan Aplikasi*, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta
- Tim Penyusun Pusat Kamus., (2007), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi ketiga, Balai Pustaka, Jakarta.
- Umar, Husein, (2002), *Management in Action*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Yin, R., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd edition, Sage Publishing, Beverly Hills, CA.