

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab ini, peneliti akan mengolah, dan kemudian menganalisa data yang telah diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan data seperti wawancara dengan pihak PT. GKN dan pengumpulan data dari berbagai sumber seperti yang sudah dijelaskan pada Bab III. Hasil pengumpulan data akan diolah dan dianalisis untuk mengetahui apakah PT. GKN sudah mengimplementasikan strategi *Blue Ocean* atau belum, serta untuk mengevaluasi strategi tersebut.

5.1. Strategi PT. Global Kriya Nusantara Saat Ini

Pada bagian ini penulis akan melakukan analisis berdasarkan data sekunder dan primer untuk mengetahui strategi yang dilakukan oleh perusahaan saat ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan CEO PT. GKN penulis menemukan bahwa perusahaan mengimplementasikan strategi fokus diferensiasi yaitu strategi yang digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. PT. GKN merupakan perusahaan “*niche market*” atau perusahaan yang memiliki ciri khas dalam suatu pasar tertentu. PT. GKN juga hanya melayani sebagian kecil segmen pasar. Dengan strategi ini PT. GKN dapat menentukan harga produknya sendiri dan mengategorikan produknya kedalam

produk kelas premium. Untuk menciptakan diferensiasi tersebut, perusahaan menekankan pada proses produksi dan karakteristik dari produknya.

5.1.1. Analisis Rantai Nilai pada PT. Global Kriya Nusantara Saat Ini

Analisis rantai nilai ini digunakan untuk memahami bagaimana PT. GKN menciptakan nilai bagi pelanggannya. Analisis ini berfungsi untuk menemukan keunggulan bersaing perusahaan melalui analisa kompetensi inti. Rantai nilai ini mensyaratkan bahwa untuk mencapai suatu margin, perusahaan harus didukung oleh aktivitas utama dan pendukung. Data untuk melakukan analisis ini diperoleh penulis secara langsung melalui wawancara dan observasi.

5.1.1.1. Analisis Aktivitas Utama PT. Global Kriya Nusantara

1. Logistik Kedalam

Bahan baku yang digunakan oleh PT. GKN diperoleh dari berbagai pemasok yang sudah bekerja sama dengan perusahaan dalam waktu yang cukup lama. Perusahaan memastikan pemasok tersebut sudah memenuhi standar kualitas bahan baku yang dibutuhkan oleh PT. GKN, karena bahan baku yang berkualitas akan menghasilkan produk yang berkualitas. Bahan baku paling utama yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah kayu, logam, cat, dan berbagai bahan pendukung produksi lainnya. Karena PT. GKN tidak mampu memproduksi bahan bakunya sendiri, maka perusahaan sangat bergantung pada pemasok.

Hingga saat ini perusahaan sudah menjalin hubungan baik dengan para pemasoknya. Bahkan hubungan antara beberapa pemasok dan perusahaan sudah terjalin selama lebih dari lima tahun.

Menurut penulis ketergantungan perusahaan kepada pemasok akan memberikan dampak yang sangat besar. Karena proses produksi dalam perusahaan dapat berjalan jika perusahaan sudah menerima bahan baku dari pemasok. Jika hubungan antara pemasok dan perusahaan bermasalah atau apabila terjadi keterlambatan pengiriman bahan baku maka proses produksi akan terganggu atau tidak dapat berjalan. Perusahaan harus dapat memperhitungkan berbagai kemungkinan terburuk yang mungkin terjadi yang berkaitan dengan pasokan bahan baku.

2. Manajemen Operasi

Proses produksi pada PT. GKN dimulai dari perancangan desain produk oleh tim Research and Development (R&D). Tim R&D akan membuat spesifikasi produk yang akan diteruskan kepada bagian produksi untuk diproduksi. Semua bahan baku diolah di pabrik milik PT. GKN. Dalam proses produksinya, PT. GKN didukung oleh SDM yang kompeten dan teknologi canggih.

Namun dalam proses produksi terkadang masih terjadi pengulangan proses yang seharusnya tidak perlu terjadi. Dengan adanya pengulangan proses maka akan membuat biaya produksi melebihi anggaran yang sudah ditentukan karena penggunaan bahan baku yang melebihi seharusnya dan berakibat pada pembelian bahan baku yang melebihi nilai yang sudah ditentukan. Selain itu, dengan adanya pengulangan proses membuat pengiriman menjadi tidak tepat waktu dan akan membuat konsumen kecewa dan berdampak pada berkurangnya tingkat kepercayaan dari konsumen

tersebut. Untuk meminimalisir kesalahan dan pengulangan dalam proses produksi, perusahaan memberlakukan sistem *Quality Check* (QC) untuk setiap tahapan produksi. QC adalah prosedur yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa produk yang diproduksi sesuai dengan kriteria kualitas atau memenuhi persyaratan pelanggan. Dengan adanya QC, setiap komponen yang akan dikirimkan ke proses selanjutnya akan diperiksa terlebih dahulu, dan hanya barang yang sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) saja yang akan diloloskan. SOP disini merupakan standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan khusus, mengurangi kesalahan dan kelalaian (Rahmani, 2017). Untuk seluruh proses produksi perusahaan juga memiliki petugas *Production Planning and Inventory Control* (PPIC) yang berfungsi merencanakan dan mengendalikan rangkaian proses produksi agar berjalan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan. PPIC juga berfungsi untuk mengawasi setiap proses produksi agar berjalan sesuai SOP.

Perencanaan menjadi sebuah strategi penting yang tidak boleh dilewatkan. Tujuannya yaitu agar perusahaan dapat meminimalisir terjadinya pemborosan ataupun kemungkinan produksi yang 'cacat', juga agar setiap tugas yang diberikan dapat dijalankan dengan jelas pada saat proses tersebut berlangsung (Redaksi Shift Indonesia, 2015). Perusahaan memutuskan perencanaan produksinya melalui surat keputusan (SK) produksi berdasarkan pesanan dari konsumen. Setiap pimpinan produksi harus memahami isi dari SK tersebut yang berisi jumlah produk yang harus

diproduksi beserta spesifikasi dari produk tersebut. Menurut penulis, memberlakukan sistem QC dan bagian PPIC pada perusahaan sudah tepat. Karena dengan adanya dua komponen diharapkan perusahaan dapat menjaga kualitas dari produknya dan mengurangi kemungkinan produksi cacat sehingga tidak terjadi pengulangan proses dan pemborosan bahan baku.

3. Logistik Keluar

Produk jadi yang telah lolos dari proses QC dari PT. GKN langsung didistribusikan pada beberapa distributor besar seperti Alun – Alun di Grand Indonesia Jakarta, *Gallery Laffayette* di Grand Indonesia Jakarta, Sarinah Jakarta, Bali Collection di Nusa Dua Bali. Selain itu perusahaan juga memiliki partner retailer seperti Al – Jazeera *Parfume* di Paris dan Qatar, Arabian Oud di Saudi Arabia, Ajmal di Dubai, dan lain – lain. Selain toko offline, perusahaan juga sudah melakukan penjualan secara *online* melalui website. Untuk distribusi domestik perusahaan tidak mengalami kendala yang berarti. Berbeda dengan distribusi pada retailer internasional dimana perusahaan sering dihadapkan pada kerusakan produk ketika tiba ditangan retailer tersebut. Kerusakan ini kemungkinan besar terjadi karena adanya bantingan selama pengiriman atau karena perubahan suhu udara yang ekstrim yang dapat menyebabkan keretakan pada produk. Kerusakan akibat bantingan terjadi karena kemasan produk tidak dilindungi oleh *papermold board* didalamnya.

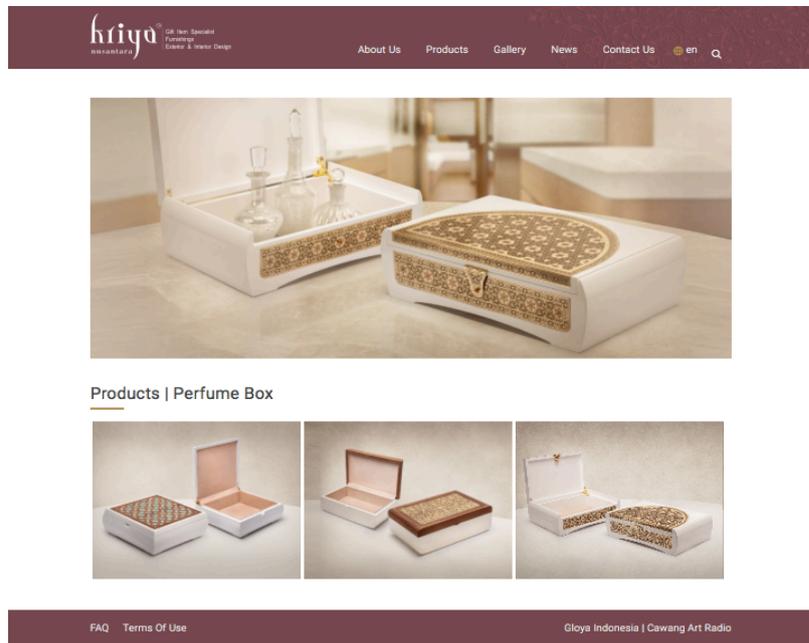
Menurut penulis kegiatan distribusi yang dijalankan oleh perusahaan sudah berjalan dengan baik. Berbagai distributor dan retailer tersebut sudah menjalin kerjasama dengan perusahaan untuk waktu yang cukup lama. Dan hubungan keduanya dinilai saling menguntungkan satu sama lain. Untuk pengiriman jarak jauh perusahaan harus mulai memperhitungkan untuk merancang ulang kemasan produknya dengan menggunakan *papermold board* atau sejenisnya untuk melindungi produk dari kerusakan.

4. Pemasaran dan Penjualan

Dalam memasarkan produknya, PT. Global Kriya Nusantara melakukan secara *online* melalui website www.kriyanusantara.com, www.gloyaindonesia.com, dan media sosial seperti Instagram di [@gloyaindonesia](https://www.instagram.com/gloyaindonesia), serta *offline* melalui beberapa galeri yang dimiliki oleh perusahaan.

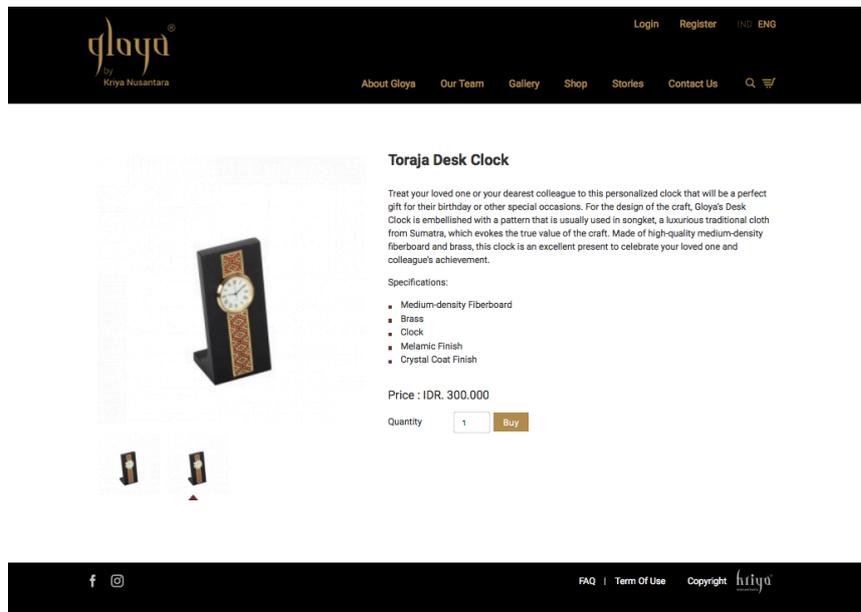
PT. Global Kriya Nusantara memiliki website menarik dan mudah diakses karena tampilan yang *simple* sehingga mudah dipahami oleh siapapun yang mengakses website tersebut. Website perusahaan juga sudah memuat informasi yang lengkap baik mengenai sejarah perusahaan, foto produk, dan berita – berita yang berkaitan dengan perusahaan.

Gambar 5.1. Tampilan Website PT. GKN



Sumber: <https://kriyanusantara.com/>

Gambar 5.2. Tampilan Online Store gloyaindonesia.com

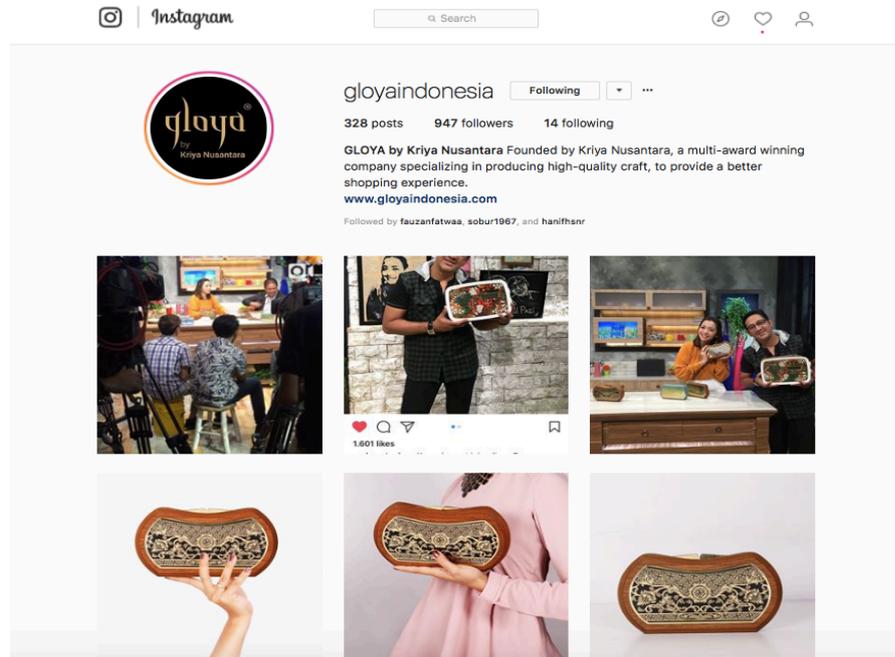


Sumber: <https://gloyaindonesia.com/product/corporate-gift/toraja-desk-clock>

Walaupun menurut penulis website PT. GKN sudah cukup menarik, namun tampilan foto produk masih dinilai monoton dan tidak menjelaskan spesifikasi produk secara jelas karena tidak menampilkan foto dari berbagai sisi. Sehingga dapat menyebabkan kesalahan perspektif dimata pelanggan. Website merupakan salah satu sarana bagi masyarakat untuk lebih mengetahui mengenai perusahaan, produknya, dan informasi penting seputar perusahaan. Selain itu website juga dapat diakses masyarakat dari seluruh dunia. Perusahaan harus dapat memanfaatkan sarana ini dengan sangat baik sehingga dapat menarik konsumen baru setelah melihat website tersebut.

PT. GKN juga sudah mulai memanfaatkan media online seperti instagram. Hanya saja sosialisasinya belum dilakukan secara optimal sehingga masih ada masyarakat yang belum mengenali perusahaan.

Gambar 5.3. Tampilan Instagram Gloya Indonesia



Sumber: <https://www.instagram.com/gloyaindonesia/>

Tampilan Instagram yang dimiliki oleh perusahaan sudah cukup menarik dengan pemilihan gambarnya. Melalui akun Instagram ini pula PT. GKN mempromosikan produknya dan memberikan informasi mengenai produk terbaru dan event yang diikuti oleh perusahaan. Namun pemanfaatan akun Instagram ini masih belum maksimal, karena *followers* Instagram masih sedikit dan belum banyak dikenal masyarakat.

Dari Instagram tersebut juga terlihat bahwa perusahaan belum melakukan sistem endorse dengan para *social influencer* dalam melakukan promosinya. Selain melalui media online dan media massa, perusahaan juga melakukan promosi secara *offline* dengan mengikuti berbagai pameran atau *event* di

beberapa negara potensial untuk mengembangkan pasarnya, diantaranya adalah:

- a. Inacraft Jakarta
- b. *Beauty World*
- c. IFEX Jakarta
- d. Maison & Objet Paris
- e. Ambiente Frankfurt
- f. Dan lain – lain

Langkah perusahaan dalam melakukan promosi secara *offline* dengan ikut serta dalam berbagai event atau pameran tersebut, berarti PT. GKN sudah melakukan pemasarannya dengan sangat baik. Selain itu, dengan mengikuti berbagai event atau pameran di mancanegara, perusahaan dapat memperkenalkan produknya dan memberikan potensi pada perusahaan untuk memperoleh konsumen potensial dari mancanegara. Berdasarkan berbagai jenis pameran yang diikutsertakan oleh PT. GKN menunjukan perusahaan sudah mampu memilih pameran mana yang dinilai berpotensi memberikan konsumen yang sesuai dengan pasar dari produk PT. GKN.

Ketika melakukan promosi secara *offline* tersebut, perusahaan juga membagikan brosur untuk mengenalkan produknya. Dari segi promosi melalui brosur yang dilakukan oleh perusahaan, penulis menemukan bahwa:

- a. Tampilan iklan yang diberikan oleh perusahaan cenderung monoton.
- b. Tampilan gambar pada brosur sebagian besar terlihat serupa.

- c. Perusahaan tidak memiliki katalog yang berisikan seluruh produknya, melainkan hanya membuat brosur atau pamflet untuk produk – produk tertentu. Sehingga jika pelanggan ingin mengetahui mengenai beragam produk perusahaan, mereka harus membawa brosur dalam jumlah banyak.

Desain brosur yang menarik dan informatif dapat membuat pembacanya mudah memahami isi dari brosur tersebut. Selain itu brosur yang tergarap dengan baik juga dapat membuat citra perusahaan terbangun dengan baik, dan tujuan dari perusahaan dapat tersosialisasikan. Media brosur juga merupakan salah satu sarana iklan yang murah dan efektif. Perusahaan harus dapat memanfaatkan penggunaan brosur dengan baik, sehingga manfaatnya dapat diperoleh oleh perusahaan secara maksimal. Gambar 5.7 merupakan contoh brosur yang diberikan oleh perusahaan namun belum tergarap dengan baik.

Gambar 5.4. Brosur Clutch PT. GKN



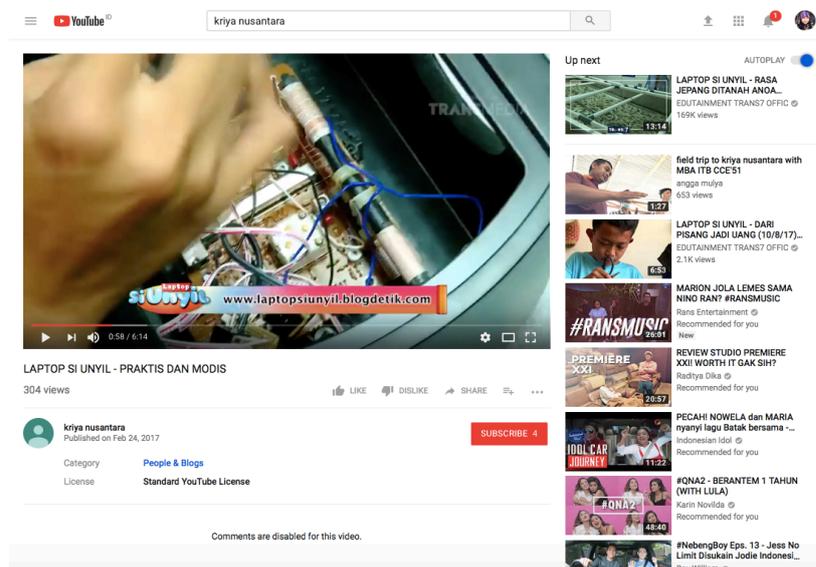
Sumber: dokumen pribadi

Dilihat dari contoh brosur perusahaan yang berisikan informasi mengenai produk *clutch*, bahwa gambar pada brosur masih belum terstandarisasi dengan baik, terlihat dari tiga foto sebelah kanan yang tidak ter-*edit* dengan rapi karena ruang bagian tali dari *clutch* belum diganti dengan warna putih. Hal ini membuat tampilan brosur menjadi kurang menarik.

Selain kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT. GKN, perusahaan juga sering diliput oleh berbagai media masa karena keunikan dari produknya.

Diantaranya perusahaan sudah pernah diliput oleh saluran televisi nasional seperti Laptop Si Unyil yang khusus meliput mengenai produk radio karya PT. GKN yang dijual dengan merk dagang Cawang Art Radio. Dalam video tersebut menceritakan spesifikasi dan proses pembuatan produk itu sendiri.

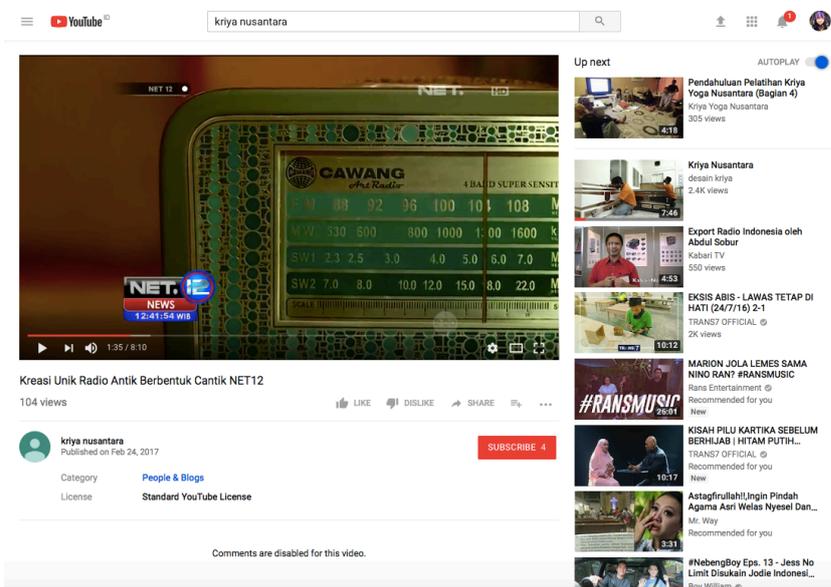
Gambar 5.5. Halaman Youtube ulasan Cawang Art Radio oleh Laptop Si Unyil



Sumber: <https://www.youtube.com/watch?v=7RwodiMe-OM&t=54s> (Kriya Nusantara, 2017)

PT. GKN juga pernah diliput oleh Net.TV yang meliput produk radio dan music box. Video tersebut juga berisi penilaian radio melalui sudut pandang salah satu kolektor radio karya PT. GKN yaitu Muhammad Farhan dan pengenalan produk yang dijabarkan oleh CEO PT. GKN, Bapak Abdul Sobur, dan penjelasan ringkas mengenai proses produksinya.

Gambar 5.6. Halaman Youtube ulasan Cawang Art Radio oleh Net12



Sumber: <https://www.youtube.com/watch?v=4R9uNAGmDmU> (Kriya Nusantara, 2017)

Selain diliput oleh media televisi, PT. GKN juga sering diliput oleh media massa lainnya seperti koran, situs berita, majalah, dan lain – lain. Salah satu contohnya adalah PT. GKN pernah diliput oleh media antaranews dengan judul “Produk Berbasis Kearifan Lokal Diminati Pasar Global”. Artikel ini berisi wawancara antara pihak Antaranews dengan CEO PT. GKN, Bapak Abdul Sobur mengenai value dari produk radio dan music box produksi PT. GKN.

Gambar 5.7. Liputan mengenai produk PT.GKN oleh Antaranews



Sumber: <https://www.antaranews.com/berita/677018/produk-berbasis-kearifan-lokal-diminati-pasar-global> (Gareta, 2018)

Menurut penulis PT. GKN sudah cukup dikenal oleh masyarakat. Hal ini terbukti karena banyak media massa baik media cetak, media televisi, media online, dan lainnya yang tertarik untuk meliput baik mengenai profil perusahaan ataupun mengenai produk dari perusahaan. Hal ini merupakan nilai positif yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan adanya peliputan oleh media, perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya ekstra untuk melakukan promosi melalui media – media tersebut.

5. Layanan

Perusahaan memberikan pelayanan dengan sistem *personal touch* yaitu dengan menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Salah satu yang

dilakukan adalah dengan memberikan informasi mengenai produk terbaru atau promosi yang sedang berlangsung secara personal.

Menurut penulis dengan perusahaan memberlakukan sistem *personal touch* dinilai sudah tepat, dengan begitu pelanggan akan memperoleh informasi dengan cepat. Selain itu sistem *personal touch* juga akan mempermudah pelanggan menghubungi perusahaan jika ingin memberikan keluhan. Jika konsumen menerima produk yang cacat, maka perusahaan memiliki kebijakan untuk mengganti produk tersebut.

Dalam hal pelayanan PT. GKN sudah menanggapi setiap keluhan dari konsumennya dengan cepat tanggap. Sehingga pelayanan yang diberikan oleh perusahaan sudah sangat baik terutama dari sisi tanggung jawab atas produknya.

5.1.1.2. Analisis Aktivitas Pendukung PT. Global Kriya Nusantara

1. Pengadaan

Kegiatan ini merupakan proses pembelian bahan untuk menunjang proses produksi berupa bahan baku yang diperoleh dari pemasok. Beberapa pemasok tersebut antara lain PT. Kansai Prakasa Coatings, CV. Havana, PT. Propan, Toko Djitu, PT Global Contromation Indonesia, dan PT.Ekamant Indonesia. Hubungan antara perusahaan dengan pemasoknya terjalin dengan baik untuk waktu yang cukup lama. Selain mengenai bahan baku, perusahaan juga melakukan *outsourcing* bila kapasitas produksi tidak

memadai. *Outsourcing* yang menjadi mitra dari PT. GKN sudah diberikan pelatihan dan memiliki standar kualitas produk yang sesuai dengan SOP PT.GKN.

Menurut penulis apa yang dilakukan PT. GKN sudah tepat. Karena PT. GKN tidak mampu memproduksi bahan bakunya sendiri, maka perusahaan sangat bergantung pada pemasok. Untuk itu, dengan menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pemasok, maka perusahaan akan meminimalisir kendala yang berarti dalam pemenuhan bahan baku. Dalam pemenuhan target produksi menggunakan *outsourcing*, perusahaan harus terus mengawasi mitranya untuk mencegah hal yang tidak diinginkan seperti produk yang dibawah SOP, keterlambatan pengerjaan, dan lainnya.

2. Riset, Teknologi, dan Pengembangan Sistem

Dalam proses produksinya, perusahaan didukung oleh tim R&D yang bertugas untuk mendesain produk yang menarik dan inovatif. Selain itu, saat ini perusahaan sudah menggunakan teknologi canggih untuk mendukung proses produksinya, yaitu dengan menggunakan mesin *laser cutting* dan *cnc router*. Dengan adanya mesin ini perusahaan dapat mempercepat proses produksi sebesar 30 kali lipat dari yang sebelumnya. Misalnya untuk memproduksi komponen produk dari potongan logam dengan tebal 1,5mm hanya mampu memproduksi sebanyak 5 set selama satu jam jika dikerjakan secara manual, kini dengan adanya mesin *laser cutting* perusahaan mampu menghasilkan sebanyak 150 set dalam waktu yang sama. Selain itu dengan adanya mesin ini perusahaan juga mereduksi kemungkinan kesalahan dalam

produksi karena proses pemotongan logam menjadi lebih akurat dibandingkan dengan pemotongan secara manual.

Berdasarkan penjelasan yang sudah dijelaskan pada Bab II *mengenai PEST Analysis*, Faktor teknologi meliputi semua hal yang dapat membantu dalam menghadapi tantangan bisnis dan mendukung efisiensi proses bisnis perusahaan. Dalam hal ini perusahaan sudah mampu memanfaatkan teknologi dengan baik, dengan memanfaatkan teknologi, perusahaan dapat meningkatkan kapasitas produksi komponen terutama pada bagian logam sebesar 30 kali lipat dari sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya teknologi sangat membantu perusahaan dalam mencapai efisiensi produksi.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk memenuhi kebutuhan SDM-nya, perusahaan biasa membuka lowongan kerja di media cetak seperti koran, dan media online melalui jobstreet.com. Setiap Jobdesk dalam perusahaan memiliki kriteria pendidikan dan keahlian masing – masing. Mengingat perusahaan sangat mengedepankan desain, maka perusahaan sangat memperhatikan SDM dalam bidang R&D. Untuk bidang ini, perusahaan memerlukan pegawai dengan keahlian khusus dalam bidang desain dan memiliki latar belakang pendidikan dalam bidang desain. Selain itu dalam memenuhi standar kinerja dari pegawainya perusahaan akan melakukan pelatihan pada setiap pegawainya agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Menurut penulis Manajemen SDM dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik, karena perusahaan menempatkan pegawainya sesuai dengan kapasitas pendidikan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

4. Infrastruktur Perusahaan

Infrastruktur yang dimiliki oleh perusahaan yang merupakan aktivitas pendukung berupa pabrik yang dilengkapi peralatan penunjang untuk melakukan kegiatan produksi, R&D, serta galeri untuk memasarkan produknya, distributor, dan struktur organisasi. Dimana struktur organisasi dalam perusahaan memiliki peranan penting dalam pengembangan perusahaan karena setiap jabatan memiliki peran dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan proses pengembangan perusahaan. Infrastruktur perusahaan juga dapat berupa administrasi umum mengenai sistem keuangan perusahaan, aspek hukum dan legalitas, dan berbagai aspek yang menunjang keselamatan dan keamanan bagi pegawainya contohnya PT. GKN sudah memfasilitasi seluruh pegawainya dengan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan, dan lingkungan bekerja yang aman dan nyaman.

5.2. Analisis Strategi Blue Ocean pada PT. Global Kriya Nusantara

Analisis ini menggunakan kerangka kerja dan alat analisis strategi *Blue Ocean* yang telah dijelaskan pada Bab II. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis menemukan:

5.2.1. Kerangka Kerja Empat Langkah

Berdasarkan *Blue Ocean Strategy* karya Kim dan Maurbource (2005), untuk mengaplikasikan strategi *Blue Ocean* perusahaan perlu melakukan kerangka kerja 4 langkah yang berupa hapuskan, kurangi, tingkatkan, dan ciptakan. PT. Global Kriya Nusantara melakukan langkah tersebut berupa:

1. Hapuskan

- a. PT. Global Kriya Nusantara menghapuskan produk yang menggunakan bahan baku logam secara keseluruhan seperti produk kaligrafi, karena produk tersebut dinilai membutuhkan biaya produksi yang sangat berat dan tidak memberikan untung yang menjanjikan bagi perusahaan. Selain itu PT. GKN juga menghapus segmentasi produk pintu, karena proses produksi dinilai cukup lama, produk dianggap berat, kurangnya peminat dari masyarakat yang berakibat pada tidak memberikan untung pada perusahaan. Dengan menghapuskan segmentasi produk pintu maka perusahaan menjadi lebih fokus dalam memproduksi produk yang memiliki banyak peminat. Dengan begitu perusahaan mampu menghapus anggapan masyarakat mengenai produk PT. GKN yang tidak akan memiliki pasar dengan membuktikan bahwa pemilihan segmen produk dan desain yang tepat, maka produk akan memiliki banyak peminat.

Menurut penulis dengan menghapus produk kaligrafi dan pintu merupakan keputusan yang tepat, karena dengan menghapus produk tersebut perusahaan dapat meminimalisir biaya pengeluaran dan dapat

lebih fokus untuk menggarap segmen produk yang banyak diminati oleh masyarakat.

- b. Perusahaan menghapuskan promosi yang tidak efektif seperti memasang iklan di televisi dan radio yang kemungkinan penikmatnya tidak sesuai sesuai dengan target pasar dari perusahaan.

Menurut penulis hal yang dilakukan perusahaan sangat tepat karena tindakan tersebut dapat mengurangi biaya promosi. Mengingat apa yang sudah penulis sampaikan pada bagian kegiatan utama perusahaan dalam pemasaran dan penjualan, karena dengan keunikan yang dimiliki oleh produk PT. GKN, perusahaan sudah sering diliput oleh berbagai media massa sehingga memasang iklan pada media tersebut dinilai tidak perlu.

2. Kurangi

- a. PT. Global Kriya Nusantara mengurangi penggunaan logam pada produknya dan memadukannya dengan unsur kayu. Hal ini dilakukan dengan tujuan meminimalisir biaya dan disisi lain dapat menciptakan produk dengan model dan karakter yang berbeda dan tetap menjadi identitas dari perusahaan.

Menurut pandangan penulis keputusan yang diambil perusahaan tersebut sangat tepat karena dengan mengurangi penggunaan logam perusahaan mengurangi biaya produksi. Dan sisi positif lainnya adalah memberikan nuansa baru pada produknya. Dengan pengurangan logam tersebut perusahaan menciptakan inovasi baru terhadap produk dipasaran yang menjadi keunggulan bagi perusahaan hingga saat ini.

- b. Perusahaan mengurangi beban untuk tenaga kerja dengan menggantikan tugas yang biasa dilakukan oleh SDM menjadi dilakukan oleh mesin dengan teknologi canggih. Mesin tersebut di antara lain adalah mesin *laser cutting*, dan *cnc router*.

Seperti yang sudah penulis bahas pada wawancara dengan manajemen inti perusahaan dalam poin tiga, selain mempercepat proses produksi dan mengurangi kesalahan, penggunaan ini juga berpengaruh pada mengurangnya beban operasional dan meningkatkan nilai asset yang dimiliki oleh perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa penggunaan teknologi dalam produksi merupakan keputusan yang tepat.

- c. Perusahaan mengurangi kesalahan dalam proses produksinya dengan memberlakukan sistem QC dan PPIC. Dengan adanya sistem ini perusahaan mampu mengurangi jumlah produk yang cacat dan tidak layak kirim. Sistem ini juga merupakan salah satu faktor bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas dari produknya.

Menurut penulis, dengan perusahaan menggunakan sistem QC dan PPIC merupakan keputusan yang sangat tepat. Agar fungsi tersebut maksimal, perusahaan harus menempatkan pegawai yang teliti dan bertanggung jawab untuk menempati posisi tersebut.

3. Tingkatkan

- a. Perusahaan terus meningkatkan fasilitas untuk menunjang kinerja pegawainya, seperti ruangan kerja yang nyaman, komputer dengan spesifikasi yang bagus, dan lainnya. Selain dari fasilitas, untuk

meningkatkan kinerja pegawainya perusahaan juga memberikan insentif dan hadiah bagi pegawai yang berprestasi. Menurut CEO PT. GKN hal ini dinilai efektif untuk meningkatkan motivasi bekerja bagi pegawainya. Menurut penulis, tindakan yang dilakukan perusahaan sudah tepat. Karena kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, maka perusahaan juga harus memperhatikan kebutuhan pegawainya dengan baik.

- b. Perusahaan terus berusaha untuk memperluas cangkupan pasarnya dengan meningkatkan aktivitas pameran di berbagai *event* di mancanegara dengan tujuan memperoleh konsumen baru dan meningkatkan penjualan. Selain itu perusahaan juga meningkatkan pemasarannya secara online dengan menggunakan website dan media Instagram.

Strategi promosi yang dilakukan perusahaan dengan mengikuti pameran di mancanegara. Dengan mengikuti pameran tersebut maka diharapkan perusahaan akan mendapatkan konsumen baru, dan berakibat pada meningkatnya penjualan. Selain itu dengan perusahaan terus meningkatkan efektivitas penggunaan media online untuk promosi akan sangat membantu membuat perusahaan dikenal dimasyarakat terutama pada perkembangan zaman saat ini.

- c. Perusahaan terus meningkatkan penggunaan teknologi pada proses produksinya dengan menambah investasi dengan membeli berbagai mesin yang menunjang kebutuhan proses produksi dan operasional seperti menambah jumlah mesin *laser cutting* dan *cnc router*.

Penulis menilai bahwa dengan menambah jumlah teknologi canggih dalam perusahaan akan meminimalisir kesalahan dalam produksi dan akan meningkatkan efektivitas pada proses produksi. Selain itu dengan meningkatkan penggunaan teknologi dalam perusahaan, PT. GKN dapat mengurangi SDM yang tidak kompeten dibidangnya.

- d. Perusahaan meningkatkan kapasitas produksinya dengan menambah beberapa wilayah baru atau memperluas pabriknya.

Menurut penulis keputusan perusahaan dengan menambah wilayah produksi sudah tepat karena dengan bertambahnya kapasitas produksi memungkinkan perusahaan menerima pesanan lebih banyak dan meningkatkan penjualan. Namun dengan adanya penambahan wilayah tersebut, perusahaan harus dapat mengoptimalkan ruangan tersebut sehingga tidak terjadi pemborosan biaya karena kelebihan ruangan atau adanya ruangan yang tidak terpakai secara optimal.

Menurut penulis perluasan kapasitas produksi juga harus didukung oleh peningkatan volume penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Untuk itu bagian pemasaran dituntut untuk melakukan penjualan yang lebih besar.

e. Perusahaan terus meningkatkan pengawasan dan memperketat standar kualitas sehingga mengurangi tingkat kegagalan dalam proses produksi dengan mengaplikasikan SOP. Hal ini dapat dilakukan dengan menambah pegawai yang bertugas di bagian QC dan PPIC.

Penambahan bagian QC dan PPIC juga harus dibarengi dengan pemahaman pegawai tersebut mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga bagian QC dan PPIC dapat berfungsi dengan baik.

f. Perusahaan terus meningkatkan pelayanan terhadap pelanggannya terutama dalam menjalin hubungan baik, dan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap kinerja dan kapabilitas perusahaan. Jika konsumen menerima barang rusak maka perusahaan akan mengganti produk tersebut dengan produk baru. Dalam hal ini perusahaan memberlakukan sistem *personal touch*. Selain itu, perusahaan juga meningkatkan pelayanan atas keinginan pelanggannya dengan memberlakukan sistem *custom design* sesuai dengan keinginan pelanggannya untuk jumlah order tertentu.

Menurut penulis dengan tindakan tersebut perusahaan memiliki nilai positif dimata konsumen dan berhasil mendapatkan kepercayaan konsumen. Namun kelebihan yang ditawarkan perusahaan juga harus dibarengi dengan kemampuan produksi dari PT. GKN. Sehingga dengan adanya kelebihan tersebut membantu perusahaan memperhatahkan posisinya dan meningkatkan nilai penjualan, bukan sebaliknya.

4. Ciptakan

- a. Perusahaan mampu menciptakan kategori baru dalam Industri kreatif.

Hal ini terbukti bahwa PT. Global Kriya Nusantara merupakan perusahaan pertama yang mampu menciptakan produk yang terdiri dari perpaduan antara kayu dengan logam dan berhasil mendapatkan respon positif dari masyarakat.

Hal tersebut menjadi salah satu alasan PT. GKN dikenal dimasyarakat karena dinilai sebagai pelopor industri kreatif berbasis manufacturing dengan inovasi produk yang belum pernah ada dipasaran sebelumnya.

Mengingat PT. GKN dikenal karena keunggulan tersebut, maka perusahaan harus terus menciptakan produk – produk inovatif untuk dipasarkan ke masyarakat sehingga dapat terus mempertahankan posisinya di pasar dengan baik.

- b. Karena keberlangsungan PT. Global Kriya Nusantara ditentukan oleh desain, maka perusahaan terus menciptakan desain dan inovasi terbaru setiap tahunnya. Untuk itu perusahaan membutuhkan tim R&D yang kompeten dan kreatif.

- c. Perusahaan menciptakan radio dengan konsep baru yaitu radio dengan teknologi terbaru namun memiliki desain vintage. Dalam produk radio, perusahaan juga berhasil menambahkan unsur rotan pada beberapa produk radio terbarunya. Hal ini termasuk kedalam penciptaan desain baru yang dilakukan oleh perusahaan. Selain itu perusahaan juga menciptakan produk *music box* dengan konten lagu daerah yang

sebelumnya tidak ada dipasaran, *clutch* yang terbuat dari kayu dengan motif batik, *candle stand* dengan desain unik, dan lainnya.

d. Perusahaan melakukan inovasi dengan memberikan komponen bahan baru yang berbeda yaitu dengan menambahkan unsur *gold leaf*. *Gold leaf* merupakan emas asli yang dipukul-pukul menggunakan palu khusus sampai bentuknya menjadi lembaran tipis. Lembaran emas tipis ini sebelumnya sering digunakan untuk menyepuh pigura atau patung. Lembaran emas tipis ini dibedakan menjadi banyak variasi warna dan karat. Adapun emas kuning 22 karat menjadi variasi yang paling banyak digunakan (Djarum Super, 2015).

e. Perusahaan menciptakan fungsi baru terhadap box yaitu dengan menciptakan box parfum sebagai kemasan untuk parfum kelas premium.

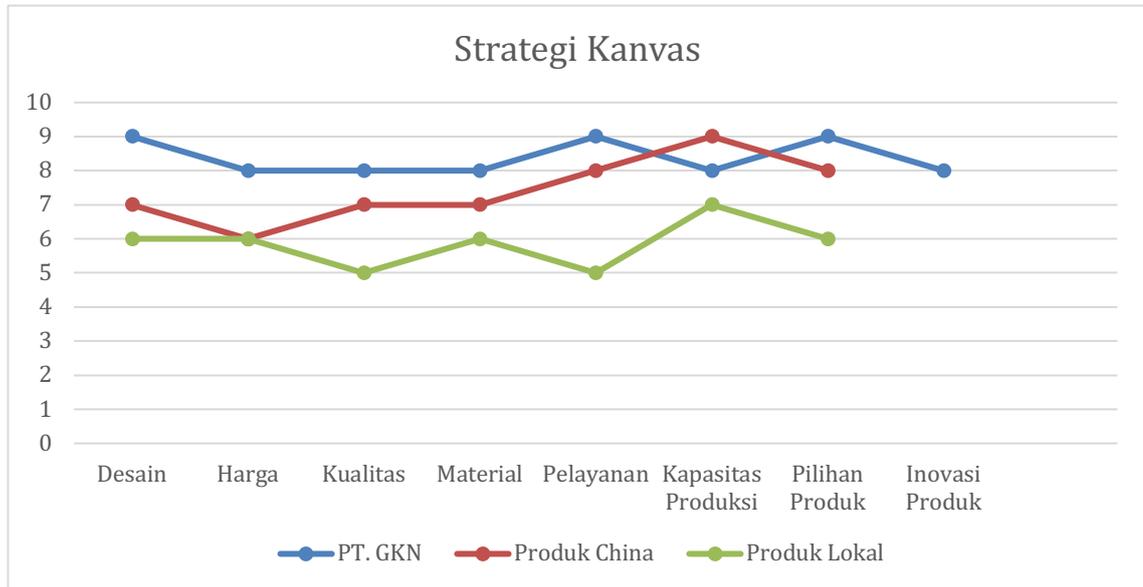
Menurut penulis, berbagai inovasi yang dilakukan oleh PT. GKN sangat tepat, karena dengan inovasi tersebut perusahaan semakin memiliki nilai unggul dimata konsumen maupun masyarakat awam. Selain itu mengingat mulai banyaknya pesaing yang meniru produk dari PT. GKN maka inovasi tersebut sangat berguna untuk terus mempertahankan keberadaan perusahaan dipasar.

5.2.2. Analisis Kanvas Strategi dan Kurva Nilai

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan merupakan hal penting dalam penentuan strategi. Hal ini dikarenakan produk adalah hal yang menjadi perhatian dari konsumen. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh bagian pemasaran dari PT. GKN ditemukan beberapa atribut penting yang menjadi pertimbangan konsumen dalam membeli produk. Diantaranya adalah desain, harga, kualitas, material yang digunakan dalam produk, pelayanan, kemampuan kapasitas produksi, dan banyaknya pilihan produk. Atribut ini juga yang dijadikan faktor kompetisi sebagai penentu posisi perusahaan diantara para pesaingnya.

Dalam penelitian ini penulis membandingkan antara PT. GKN dengan pesaingnya yang berasal dari China dan Lokal yang produknya dinilai serupa dengan PT. GKN. Sebagian besar pesaing tersebut muncul setelah 3 – 4 tahun PT. GKN menciptakan pasar untuk produknya, mereka datang sebagai pengikut dari PT. GKN. Perbandingan antara PT. GKN dan pesaingnya akan ditampilkan pada lembar lampiran. Hasil dari penilaian tersebut terangkum dalam grafik Strategi Kanvas pada Gambar 5.8.

Gambar 5.8. Strategi Kanvas PT.GKN



Dari gambar grafik diatas PT. GKN sudah memiliki strategi yang koheren, terlihat dari kurva nilai perusahaan yang dinilai cukup stabil atau tidak menunjukkan pola zig – zag secara keseluruhan.

Ini berarti perusahaan sudah fokus pada strategi tertentu. Strategi tersebut adalah dengan mengedepankan desain dan kualitas. Gambar 5. 8 mengenai grafik strategi kanvas tersebut menunjukkan:

1. Desain produk yang ditawarkan PT. GKN lebih bervariasi dibandingkan para pesaingnya. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki tim R&D yang kompeten sehingga mampu memberikan inovasi dan model terbaru pada setiap produk yang dikeluarkan oleh perusahaan. Terutama perusahaan juga menyanggupi memproduksi produk dengan *custom design* sesuai dengan permintaan pelanggan. Dengan mengedepankan desain yang didukung oleh

tim R&D tersebut, maka hal ini menjadi poin utama yang menjadi kelebihan dari perusahaan. Sehingga strategi perusahaan yang mengedepankan desain sangat tepat.

2. Harga yang ditawarkan PT. GKN lebih tinggi dibandingkan para pesaingnya. Hal ini dikarenakan perusahaan sering menerima *custom design* dari pelanggannya, produk perusahaan memiliki kualitas yang baik, dan segmentasi produk perusahaan yang berada pada kategori premium. Hal ini juga sejalan dengan strategi perusahaan yang menganut strategi fokus diferensiasi untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Oleh karena itu, menurut penulis penentuan harga yang tinggi oleh PT. GKN sudah sesuai dengan apa yang perusahaan berikan melalui produknya.
3. Kualitas yang dimiliki oleh PT. GKN sangat terjamin, mulai dari teknik produksi yang terstruktur, produk yang rapi, dan pengemasan yang rapi. Hal ini juga didukung oleh proses QC yang terdapat pada setiap proses produksi, serta dukungan dari petugas PPIC dan teknologi canggih.
4. Material yang digunakan oleh PT. GKN merupakan material yang berkualitas. Perusahaan memiliki standar kualitas kayu yang layak digunakan atau tidak berdasarkan jenis, ketebalan, dan kekuatan dari kayu tersebut, serta penggunaan logam yang berkualitas. Seperti logam dengan jenis dan ketebalan tertentu. Perusahaan juga menggunakan pewarna yang cocok untuk produknya agar warna sesuai dengan yang diinginkan dan tahan lama.

5. Pelayanan yang diberikan oleh PT. GKN dinilai sangat baik. Perusahaan bertanggung jawab untuk mengganti produk bila sampai ke tangan konsumen dengan keadaan rusak atau rusak. Selain itu pihak perusahaan terus menjaga hubungan baik dengan pelanggannya melalui kunjungan perusahaan secara rutin dengan pelanggan utama, perusahaan juga terus menerima kritik dan saran dari para pelanggannya untuk mendukung perbaikan kualitas dan pelayanan perusahaan untuk kedepannya. Perusahaan juga menggunakan pelayanan *personal touch* pada pelanggannya. Sehingga memudahkan pelanggan dalam berhubungan dengan perusahaan. Sehingga keputusan menggunakan pelayanan dengan sistem *personal touch* dinilai sangat tepat.
6. Kapasitas produksi berada dibawah perusahaan China. Perusahaan dari China rata – rata didukung oleh kondisi pabrik yang besar dan teknologi yang canggih. Sehingga mereka mampu memproduksi produk secara massal dalam waktu yang singkat. Yang mana dalam hal tersebut mereka jauh lebih unggul daripada PT. GKN. Sehingga ada beberapa konsumen yang ingin memesan dengan kapasitas yang sangat banyak dengan harga murah akan beralih ke China.
7. Pilihan produk yang ditawarkan perusahaan sangat beragam, sehingga memberikan banyak alternatif bagi pelanggan sebelum melakukan pembelian. Hal ini ditunjukkan dengan beragamnya *cluster* produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu beragamnya pilihan produk didukung oleh kebijakan perusahaan untuk menerima *custom design* dari pelanggan.

Penawaran yang diberikan oleh perusahaan ini sangat tepat karena hal ini juga menjadi salah satu kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan.

8. PT. GKN memberikan nilai yang berbeda atas produk yang ditawarkan pada konsumen yaitu dengan memberikan inovasi, salah satunya adalah penambahan unsur *gold leaf* pada beberapa desain produknya, membuat music box dengan konten lagu daerah, membuat radio dengan desain vintage, membuat box dengan fungsi khusus, dan lainnya. Selain itu perusahaan juga menerima *custom design* yang disesuaikan dengan keinginan pelanggannya. Inovasi yang dilakukan perusahaan ini menjadi alasan perusahaan masih bertahan menghadapi para pesaing yang meniru produk dari PT. GKN.

Berdasarkan penjelasan tersebut penulis menilai bahwa strategi yang dilakukan oleh PT. GKN sudah tepat. Perusahaan masih mengungguli para pesaingnya, dan kelemahan yang dimiliki oleh produk PT. GKN dapat ditutupi oleh kelebihan yang dimilikinya. Dimana harga yang mahal dan kapasitas produksi yang dibawah produsen China, PT. GKN masih unggul karena terus melakukan inovasi atas produknya dan menyanggupi menerima *custom design* dari pelanggan.

5.2.3. 25 Poin Blue Ocean

Seperti yang sudah penulis jelaskan pada Bab III mengenai metode penelitian, bahwa penulis akan menggunakan 25 Poin pokok *Blue Ocean Strategy* sebagai acuan untuk melakukan penilaian apakah perusahaan sudah mengimplementasikan strategi Blue Ocean atau hanya strategi diferensiasi saja. 25 Poin tersebut

merupakan rangkuman komponen pokok dari strategi *Blue Ocean* yang dijadikan acuan atau pembanding dengan strategi yang sudah dilakukan perusahaan saat ini. Hal ini mengacu pada jurnal karya Viviet Yuniastuti (2015) yang berjudul *Blue Ocean Strategy Evaluation in Green Property Implementation of PT. Harmoni Properti Indonesia*. Penilaian akan dilakukan berdasarkan bobot yang dicapai oleh perusahaan. Jika perusahaan sudah mengimplementasikan poin dari strategi *Blue Ocean*, maka akan diberikan bobot 1 (satu). Jika tidak sesuai maka akan diberikan bobot 0 (nol). Jika bobot penilaian yang dicapai oleh perusahaan menunjukkan nilai diatas 90% maka perusahaan terbukti sudah mengimplementasikan strategi *Blue Ocean*. Jika tidak maka perusahaan hanya melakukan strategi diferensiasi saja. Berikut merupakan tabel penilaian yang berhasil penulis lakukan. Setiap data yang terdapat pada tabel tersebut merupakan diperoleh melalui observasi, wawancara, studi kepustakaan, dokumentasi dari pihak perusahaan, serta pencarian dari internet berdasarkan sumber yang dapat dipercaya.

Tabel 5.1. Tabel Pembandingan Strategi PT.GKN dengan Komponen Strategi *Blue Ocean*

No	Poin Pembandingan	Strategi PT. Global Kriya Nusantara	Bobot
1	Konsep Baru	PT. Global Kriya Nusantara merupakan perusahaan pertama yang memproduksi produk dengan menggunakan bahan dasar kayu yang dipadu dengan unsur logam (Abdul Sobur, 2018).	1
2	Keluar dari pasar Red Ocean	Untuk menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat, PT. Global Kriya Nusantara melakukan inovasi dengan membuat produk yang memiliki design unik dengan menggabungkan bahan dasar kayu yang dipadu dengan logam. Selain itu perusahaan juga mencermati kelompok strategis yaitu masyarakat menengah keatas yang menginginkan produk berkualitas dengan menciptakan ruang pasar baru berupa produk kerajinan kelas premium. Hal ini juga didukung oleh strategi perusahaan yang fokus pada diferensiasi.	1
3	Pangsa pasar tidak dilirik oleh kompetitor	Membuat produk kreatif untuk kelas premium tidak pernah terpikirkan oleh produsen lain sebelumnya, sehingga ketika PT. GKN mencetuskan ide tersebut, sebagian besar para kompetitornya seakan menilai bahwa produk tersebut tidak memiliki pasar yang menguntungkan.	1

4	Menciptakan permintaan baru	Perusahaan menciptakan permintaan baru berupa produk kerajinan kelas premium.	1
5	Merekonstruksi batasan pasar	Produk PT. GKN merupakan produk yang unik yang sebelumnya tidak ada dalam kategori produk Industri kreatif pada umumnya.	1
6	Fokus pada non konsumen	PT. Global Kriya Nusantara menargetkan konsumen baru dengan memenuhi permintaan terhadap produk dengan desain yang unik dan menarik yang sebelumnya belum dapat dipenuhi oleh pasar, yaitu produk kerajinan kelas premium.	1
7	Menciptakan ruang pasar baru tanpa persaingan	Melalui produknya PT. GKN mengambil langkah berani untuk membuat kategori baru diluar produk pada umumnya terutama menciptakan produk dengan desain yang berbeda. Hal ini dapat terlihat dari bagaimana perusahaan menciptakan <i>music box</i> dengan konten lokal, radio dengan desain vintage, <i>clutch</i> kayu, dan <i>candle stand</i> yang belum memiliki pesaing dan box parfum dengan desain unik, dan produk lainnya yang memiliki ciri khas tersendiri.	1

8	Menjadikan kompetisi tidak relevan	Kehadiran produk karya PT. gkn merupakan produk baru yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya. Sehingga para kompetitor akan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk melakukan riset agar dapat memahami produk yang tepat untuk memasuki pasar tersebut.	1
9	Membentuk aturan permainan baru	Aturan seperti desain, harga, pengemasan, diciptakan oleh PT. GKN sendiri karena belum ada benchmark yang tepat untuk dapat dijadikan acuan.	1
10	Berpijak pada inovasi nilai	Inovasi nilai yang dilakukan oleh PT. GKN adalah diferensiasi dengan memproduksi produk yang memiliki desain unik dan menarik dan terus berinovasi untuk menciptakan produk baru setiap tahunnya. Salah satunya perusahaan memberikan inovasi pada dengan menggunakan unsur <i>gold leaf</i> pada beberapa produknya.	1
11	Memiliki komponen kreatif	Selain mengedepankan desain dan kualitas PT. GKN juga melakukan penjualan antar <i>corporate</i> serta ikut serta dalam beberapa <i>event</i> pameran yang dianggap memiliki potensi untuk mendapatkan konsumen baru.	1

12	Memilih fokus pada satu bidang	PT. GKN memfokuskan usahanya hanya pada satu bidang, yaitu industri manufacturing dalam Industri kreatif untuk produk kerajinan.	1
13	Menjauh dari pemain lain	Melalui produk dengan desain unik yang terus dikembangkan, dan dengan menjadikan produknya termasuk kedalam kelas premium PT. GKN semakin meninggalkan para pesaingnya.	1
14	Memiliki motto utama yang memikat	Dengan motto <i>The Best of The East</i> PT. Global Kriya Nusantara ingin menunjukkan bahwa produk yang berasal dari timur (Indonesia) yang dihasilkannya merupakan produk dengan kualitas yang terbaik dan menarik sehingga dapat bersaing di pasar internasional (Abdul Sobur, 2018).	1
15	Berfokus pada gambaran besar bukan angka	Meskipun sumber daya dan biaya yang dikeluarkan untuk menciptakan inovasi pada setiap produknya terbilang besar, CEO PT. GKN percaya bahwa setiap produknya akan memiliki pasar yang besar dan menguntungkan bagi perusahaan.	1

16	Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	Dibutuhkan waktu lebih dari 4 tahun untuk proses penelitian hingga dapat menemukan konsep produk dengan bahan dasar kayu yang dipadu dengan unsur logam. Ide tersebut berawal dari tantangan bagaimana meminimalisir biaya produksi terutama dari segi bahan baku yang diikuti dengan survey permintaan dan selera pasar.	1
17	Adannya peluang pertumbuhan yang menguntungkan	Sejak awal munculnya produk PT. GKN, permintaan semakin meningkat setiap tahunnya dan kini perusahaan mampu menguasai pasar dalam Industri kreatif terutama di daerah timur tengah melalui produk box parfum-nya	1
18	Ditandai dengan permintaan yang melonjak pesat	Pada tahun 2017 penjualan produk PT. Global Kriya Nusantara melonjak pesat dari sebelumnya. Pada tahun 2016 penjualan emencapai nilai 43.198 unit menjadi 86.536 unit pada tahun 2017.	1
19	Adanya strategi yang koheren	Strategi yang dilakukan oleh perusahaan berdampak positif pada penjualan. Tahun 2015 PT. GKN sudah mampu melakukan penjualan sebesar 52.477 unit dan tahun – tahun berikutnya penjualan terus meningkat hingga tahun 2017 sudah mencapai 86.536 unit.	1

20	Dapat berjalan tanpa tantangan berarti selama 10– 15 tahun	3 – 4 tahun sejak awal kemunculannya inovasi baru bagi produk PT. GKN, perusahaan sudah menghadapi tantangan yang berat, diantaranya adalah mulai bermunculan para <i>followers</i> yang menjiplak karya – karya yang diciptakan oleh perusahaan. Sebagian besar <i>followersnya</i> berasal dari China yang meniru produk box milik PT. GKN dan beberapa perusahaan local yang meniru produk <i>stationary</i> karya perusahaan.	0
21	Berani melangkah keluar dari zona nyaman	Melalui produknya, PT. GKN mampu mengambil langkah berani untuk membuat produk dengan kategori baru walaupun awalnya belum memiliki banyak peminat. Kategori tersebut diantaranya adalah radio dengan desain <i>vintage, perfume equipment, candle stand, clutch, dan music box.</i>	1
22	Menghapuskan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghapuskan produk yang keseluruhannya menggunakan bahan dasar logam dan menghapus segmentasi produk pintu karena sedikitnya penjualan yang terjadi. 2. Menghapus promosi melalui media televisi. 	1

23	Mengurangi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengurangi penggunaan logam guna meminimalisir biaya produksi. 2. Mengurangi beban untuk tenaga kerja dan digantikan dengan teknologi terbaru. 3. Mengurangi kesalahan dalam produksi dengan menggunakan sistem QC dan PPIC. 	1
24	Meningkatkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kinerja pegawai perusahaan dengan meningkatkan fasilitas pendukung. 2. Mengikuti <i>event</i> pameran di mancanegara untuk mendapatkan konsumen baru. 3. Meningkatkan penggunaan teknologi dalam perusahaan. 4. Meningkatkan kapasitas produksi dengan menambah wilayah pabrik. 5. Meningkatkan pengawasan dan memperketat standar kualitas dengan QC dan PPIC. 6. Meningkatkan pelayanan terhadap konsumen. 	1

25	Menciptakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan kategori baru dalam Industri kreatif. 2. Menciptakan desain baru bahkan produk setiap tahunnya. 3. Menciptakan produk seperti radio dengan desain vintage, <i>perfume equipment</i>, <i>candle stand</i>, <i>clutch</i>, dan <i>music box</i>, dan lainnya dengan desain yang unik dan menarik. 4. Menggunakan Komponen bahan yang berbeda salah satunya yaitu dengan menambahkan unsur <i>gold leaf</i> pada produknya. 5. Menciptakan fungsi baru terhadap box dengan membuat box parfum sebagai kemasan untuk parfum kelas premium (<i>perfume equipment</i>). 	1
		Total	24

$$\frac{24}{25} \times 100\% = 96\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan 25 poin penting dalam strategi *Blue Ocean* menunjukkan hasil diatas 90% yang berarti perusahaan sudah berhasil mengimplementasikan strategi *Blue Ocean* dengan baik. Dan strategi yang sudah dilakukan oleh perusahaan sudah sesuai dengan standar strategi *Blue Ocean*.

5.3. Analisis Efektivitas Strategi PT. Global Kriya Nusantara

Pada bagian ini penulis akan menganalisis seberapa efektif strategi yang diterapkan oleh PT. GKN dalam mendukung pencapaian tujuan dari perusahaan. efektif disini berarti strategi dapat membawa keberhasilan bagi perusahaan yang diukur melalui perbandingan antara input dan output sampai dengan tujuan tercapai dan dapat diukur melalui kuantitas dan kualitas hasil kerja. Sedangkan efektivitas yang dimaksud disini adalah tingkatan sejauh mana tujuan tercapai dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam penelitian ini efektivitas dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan dilihat berdasarkan tingkat volume penjualan. Jika volume penjualan mengalami peningkatan, maka strategi tersebut dapat dinyatakan efektif.

Berdasarkan data yang dan informasi yang diperoleh dari perusahaan, ditemukan data penjualan sebagai berikut:

Tabel 5.2. Data Volume Penjualan PT.GKN Tahun 2015-2017

Penjualan (Unit)	2015	2016	Persentase Perubahan	2017	Persentase Perubahan
Domestik	20.296	13.157	35%	11.211	15%
Ekspor	32.181	30.041	7%	75.325	151%
Total	52.477	43.198	18%	86.536	100%

Sumber: Dokumen PT. GKN

Berdasarkan tabel 5.2 bahwa volume penjualan PT. GKN terlihat fluktuatif. Dimana volume penjualan mengalami penurunan dari tahun 2015 sebesar 52.477 unit menjadi 43.198 unit pada tahun 2016 atau sebesar 18% dari tahun 2015. Penurunan tersebut terjadi di kedua bagian penjualan baik dari sisi domestik maupun ekspor.

Namun pada tahun 2017 perusahaan mengalami peningkatan penjualan dari bagian ekspor yang mana pada tahun 2016 bagian ekspor perusahaan hanya mampu melakukan penjualan sebesar 30.041 unit meningkat lebih dari dua kali lipat pada tahun 2017 menjadi 75.325 unit atau sebesar 151% dibandingkan dengan tahun 2016.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa strategi yang dilakukan oleh PT. GKN saat ini sudah efektif. Karena penjualan pada tahun 2017 meningkat pesat. Ini berarti strategi perusahaan berjalan dengan baik dan strategi promosi yang dilakukan oleh perusahaan sudah tepat sasaran. Selain itu peningkatan penjualan juga didukung oleh penambahan teknologi canggih dalam proses produksi sehingga efektivitas produksi juga meningkat pesat dan mendukung perusahaan untuk memproduksi lebih banyak dari sebelum menggunakan teknologi.

Untuk penjualan domestik, dapat terlihat bahwa perusahaan terus mengalami penurunan penjualan. Hal ini terlihat pada tahun 2015 perusahaan mampu melakukan penjualan sebesar 20.296 unit dan mengalami penurunan menjadi 13.157 unit pada tahun 2016 atau sebesar 35%. Dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2017 menjadi 11.211 unit atau sebesar 15%. Ini berarti perusahaan

belum berhasil menggarap pasar domestik dengan cukup baik. Salah satunya sebabnya adalah perusahaan lebih memfokuskan pada penjualan ekspor dan kurang memperhatikan pasar domestik, yang mana sebenarnya pasar domestik memiliki peluang besar untuk meningkatkan penjualan jika digarap dengan baik.

Walaupun penjualan domestik menurun dari tahun 2016 sebesar 13.157 unit menjadi 11.211 unit di tahun 2017, tetapi jika penjualan pada tahun 2017 diakumulasikan maka dapat terlihat penjualan yang dilakukan oleh perusahaan meningkat drastis. Hal ini menunjukkan jika dinilai secara keseluruhan strategi yang dilakukan oleh PT. GKN sudah tepat.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Kesimpulan ini mengacu pada tiga tujuan penelitian ini, yaitu untuk mengetahui posisi perusahaan di pasar saat ini serta untuk mengetahui kesesuaian strategi yang diterapkan PT. GKN dengan standar strategi *Blue Ocean* yang mengacu pada buku *Blue Ocean Strategy* (Kim & Mauborgne, 2005), untuk menganalisa efektivitas strategi bisnis tersebut bagi perusahaan, serta untuk menganalisa hambatan dan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam penerapan strategi bisnisnya. Secara singkat kesimpulan penelitian ini dapat dinyatakan dalam poin berikut:

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa strategi *Blue Ocean* telah menjadi bagian dari praktek bisnis PT. GKN. Hasil tersebut ini diperoleh dari analisis strategi PT. GKN yang dibantu dengan menggunakan 25 poin pernyataan mengenai strategi perusahaan yang mengacu pada standar strategi *Blue Ocean*. Dari 25 poin tersebut, PT. GKN sudah memenuhi 24 poin strategi *Blue Ocean* kecuali variabel perjalanan penerapan strategi tanpa hambatan yang hanya bertahan selama tiga hingga empat tahun.

Perbandingan antara strategi PT. GKN dengan variabel strategi *Blue Ocean* mencapai nilai 96%. Berdasarkan nilai tersebut, maka strategi yang diterapkan oleh PT. GKN sudah sesuai dengan konsep strategi *Blue Ocean*.

2. Hasil penelitian ini menemukan bahwa dengan mengedepankan desain dan proses produksinya sebagai wujud dari praktek strategi *Blue Ocean* terbukti efektif untuk meningkatkan volume penjualan perusahaan. Hal tersebut dibuktikan melalui data volume penjualan perusahaan yang terdapat pada halaman 108 yang menunjukkan peningkatan sejak tahun 2015 hingga tahun 2017.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dihadapkan pada hambatan manajemen produksi yang masih terjadi pengulangan proses selama produksi, serta banyaknya pesaing dan pendatang baru yang meniru produk PT. GKN (*followers*) yang sebagian besar berasal dari China. Sedangkan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan adalah untuk terus membuat produk yang inovatif agar dapat mengungguli para pesaingnya.

6.2. Saran

Berdasarkan penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran untuk perusahaan. Saran tersebut adalah:

1. Perusahaan tetap menggunakan strategi *Blue Ocean* dan terus melakukan inovasi agar dapat terus mengungguli para pesaingnya. Salah satunya adalah dengan mengedepankan desain yang unik yang dapat menarik minat masyarakat untuk membelinya. Produk inovatif tersebut dapat berupa produk dengan desain yang baru, perusahaan juga dapat mengeksplor motif ragam hias baik dari Indonesia, mancanegara, atau dapat menggunakan motif dengan unsur alam. Untuk bahan dasar produknya, perusahaan dapat menggunakan bahan yang berbeda, seperti menggunakan unsur kerang, keramik, atau bahan lainnya.
2. Perusahaan harus mengurangi kesalahan dalam manajemen produksi, yaitu dengan meningkatkan efektivitas dari sistem QC dan PPIC. Salah satunya adalah dengan memberikan pelatihan, pemahaman mengenai kualitas produk, dan melakukan pengujian ulang kompetensi terhadap pegawainya.
3. PT. GKN harus terus meningkatkan penggunaan teknologi dalam perusahaan. Baik dalam proses produksi maupun dalam manajemen internal karena berdasarkan penelitian ini, penggunaan teknologi sangat membantu efisiensi dan produktivitas dalam perusahaan.
4. PT. GKN harus membuat ulang konsep kemasan produknya. Perusahaan harus menggunakan *paperboard mold* atau sejenisnya sebagai pelindung didalam kemasan. Hal ini akan meminimalisir kerusakan pada produk yang

disebabkan karena faktor eksternal seperti bantingan selama pengiriman ataupun kerusakan karena perubahan cuaca yang ekstrim.

5. PT. GKN seharusnya lebih mengoptimalkan penggunaan media online sebagai sarana promosinya. Perusahaan dapat melakukan benchmark kepada www.ikea.com, www.informa.co.id, www.viverecollection.com, dan masih banyak yang lainnya. Sedangkan untuk Instagram perusahaan sebaiknya mencoba menggunakan sistem endorse pada *social influencer*. Menurut penulis hal ini dinilai efektif untuk promosi dan meningkatkan jumlah followers bagi akun Instagram PT. GKN.
6. Brosur atau pamflet yang dimiliki perusahaan seharusnya dikemas dengan lebih menarik, terutama dalam pemilihan foto produknya. Brosur harus dirancang dengan sangat apik dan teliti sehingga tidak ada lagi kesalahan pada tampilan brosur. Selain itu perusahaan juga dapat membuat katalog yang berisikan daftar produk secara lengkap untuk memudahkan pembeli potensial agar lebih mudah mengetahui berbagai jenis produk dari PT. GKN.
7. Melihat kurangnya peningkatan penjualan pada pasar domestik. Perusahaan sebaiknya memisahkan produksi antara penjualan domestik dan ekspor sehingga keduanya dapat memaksimalkan produksi tanpa mengganggu satu sama lain. Kemudian perusahaan dapat memenuhi permintaan baik domestik maupun ekspor dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (1997). *Concepts of Strategic Management* (Vol. 12). New York: Prentice Hall.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2002). *Metode - Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communications*. Yogyakarta: Penerbit Bentang.
- Djarum Super. (2015, November 9). *Edible Gold: Emas Yang Bisa Dimakan*. Retrieved from Super Adventure: <https://www.superadventure.co.id/news/5167/edible-gold-emas-yang-bisa-dimakan/> (diakses 20 Februari 2018)
- Emzir. (2010). *Analisis data: metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Gareta, S. P. (2018, Januari 11). *Produk berbasis kearifan lokal diminati pasar global*. Retrieved from Antara News: <https://www.antaraneews.com/berita/677018/produk-berbasis-kearifan-lokal-diminati-pasar-global> (diakses 16 April 2018)
- Humas Lembaga Penelitian Mahasiswa UNM. (2016, November 12). *Metode Penelitian Kualitatif Dengan Jenis Pendekatan Studi Kasus*. Retrieved from Lembaga Penelitian Mahasiswa Penalaran Universitas Negeri Makassar: <http://penalaran-unm.org/metode-penelitian-kualitatif-dengan-jenis-pendekatan-studi-kasus/> (diakses 10 Mei 2018)
- Indonesia Kreatif. (2017). *Apa Itu Ekonomi Kreatif*. Retrieved from Indonesia Kreatif: <http://indonesiakreatif.bekraf.go.id/ikpro/programs/apa-itu-ekonomi-kreatif/> (diakses 1 Juni 2018)

- Julianto, P. A. (2017, April 13). *Inilah Tiga Sektor Ekonomi Kreatif yang Sedang Naik Daun*. Retrieved from Kompas: <https://ekonomi.kompas.com/read/2017/04/13/203000326/inilah.tiga.sektor.ekonomi.kreatif.yang.sedang.naik.daun> (diakses 12 Februari 2018)
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2011). *Blue Ocean Strategy: Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. (K. Abdullah, Ed.) Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Tools*. Retrieved from Blue Ocean Strategy: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/value-innovation/> (diakses 15 Januari 2018)
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Tools*. Retrieved from Blue Ocean Strategy: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> (diakses 15 Januari 2018)
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2007). *What are red and blue oceans, and why do you use the colors red and blue?* Retrieved from Blue Ocean Strategy: <https://www.blueoceanstrategy.com/bos-question-answer/what-are-red-and-blue-oceans-and-why-do-you-use-the-colors-red-and-blue/> (diakses 10 April 2018)
- Koran Jakarta. (2016). *Industri kreatif Bakal*. Retrieved from Kementerian Perindustrian Republik Indonesia: <http://www.kemenperin.go.id/artikel/5749/IndustriKreatif-Bakal> (diakses 25 Februari 2017)
- Kriya Nusantara. (2017, Februari 24). *Kreasi Unik Radio Antik Berbentuk Cantik NET12*. Retrieved from Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=4R9uNAGmDmU> (diakses 20 Maret 2018)
- Kriya Nusantara. (2017, Februari 24). *Laptop Si Unyil - Praktis dan Modis*. Retrieved from Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=7RwodiMe-QM&t=54s> (diakses 20 Maret 2018)

- Margrit, A. (2016, Desember 9). *Kontribusi Ekonomi Kreatif Mulai Aktif*. Retrieved from Kalimantan Bisnis: <http://kalimantan.bisnis.com/read/20161209/430/610663/kontribusi-ekonomi-kreatif-mulai-aktif> (diakses 12 Februari 2018)
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (Vol. 10). (D. A. Halim, & D. E. Irawan, Eds.) Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Rahmani, A. (2017, October 2017). *Mengenal Manfaat, Cara Pembuatan, dan Contoh SOP*. Retrieved from Jurnal: <https://www.jurnal.id/id/blog/2017/mengenal-manfaat-cara-pembuatan-dan-contoh-sop> (diakses 20 Maret 2018)
- Redaksi Shift Indonesia. (2015, December 16). *6 Strategi Tingkatkan Kinerja Perusahaan Manufaktur*. Retrieved from Shift Indonesia: Your Operational Excellence Guide: <http://shiftindonesia.com/6-strategi-tingkatkan-kinerja-perusahaan-manufaktur/> (diakses tanggal 10 April 2018)
- Sugiyono, P. D. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan: (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Cara mudah menyusun skripsi, tesis, dan disertasi (STD)*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2001). *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yuniastuti, V. (2015). Blue Ocean Strategy Evaluation in Green Property Implementation of PT. Harmoni Properti Indonesia. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 125-138.