

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi strategi

Dalam buku Manajemen Strategik-Pengetahuan yang dikutip oleh Kusumadmo (2013), kata strategi secara etimologis berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani yang terbentuk dari kata *stratos* atau tentara dan kata *ego* atau pemimpin. Dalam *Oxford Learner's Pocket Dictionaries* (2010), *Strategy* (*noun*) : *a plan of action designed to achieve a long-term or overall aim*. Jika diartikan ke dalam bahasa Indonesia berarti rencana aksi yang dirancang untuk mencapai jangka panjang atau tujuan secara keseluruhan.

Menurut buku Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tahun 2007, Strategi: (1) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa-bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu di perang dan perdamaian; (2) ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, untuk mendapatkan kondisi yang menguntungkan; (3) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus; (4) tempat yang baik menurut siasat perang.

Berdasarkan beberapa definisi strategi menurut arti bahasa yang digunakan maka dapat disimpulkan. Strategi adalah suatu perencanaan jangka panjang yang disusun untuk menghantarkan pada suatu pencapaian akan tujuan dan sasaran tertentu.

Menurut Jauch dan Glueck (2000) menyatakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

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”.

Berdasarkan berbagai definisi tentang strategi yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rumusan perencanaan untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui pengintegrasian keunggulan dan alokasi sumber daya yang ada di perusahaan.

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 sebagai alat analisis. Perusahaan yang terperangkap dalam samudera merah kebanyakan mengikuti pendekatan konvensional, yakni berlomba-lomba memenangi kompetisi dengan membangun posisi kokoh dalam tatanan industri yang ada (tabel 2.1). Kreator dari samudera biru, mengikuti logika strategis yang berbeda dimana Kim dan Mauborgne menyebut hal ini sebagai inovasi nilai.

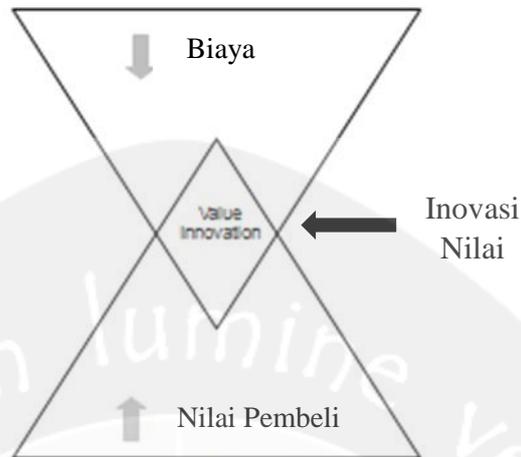
Tabel 2.1
Strategi Samudera Merah Versus Samudera Biru

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada.	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya.
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (Value Cost Trade Off)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara differensiasi atau biaya rendah.	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar differensiasi dan biaya rendah.

Sumber: Kim dan Mauborgne, Strategi Samudera Biru (2011)

Inovasi nilai menekankan kesetaraan pada nilai dan inovasi dimana lebih dari sekadar inovasi. Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan guna mencapai lompatan dalam hubungannya dengan nilai bagi pembeli serta bagi perusahaan itu sendiri. Tanpa pendekatan integral semacam ini, inovasi akan selalu terpisah dari inti strategi.

Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif memengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan industri. Pada gambar 2.1 berikut ini menjelaskan bahwa inovasi nilai yang diciptakan dengan menekan biaya dan meningkatkan nilai bagi konsumen.



Sumber : Kim dan Mauborgne, Strategi Samudera Biru (2011)

Gambar 2.1
Upaya Bersamaan dalam Mengejar Diferensiasi dan Biaya Rendah

2.2.2. Kanvas Strategi dan Kerangka Kerja Empat Langkah

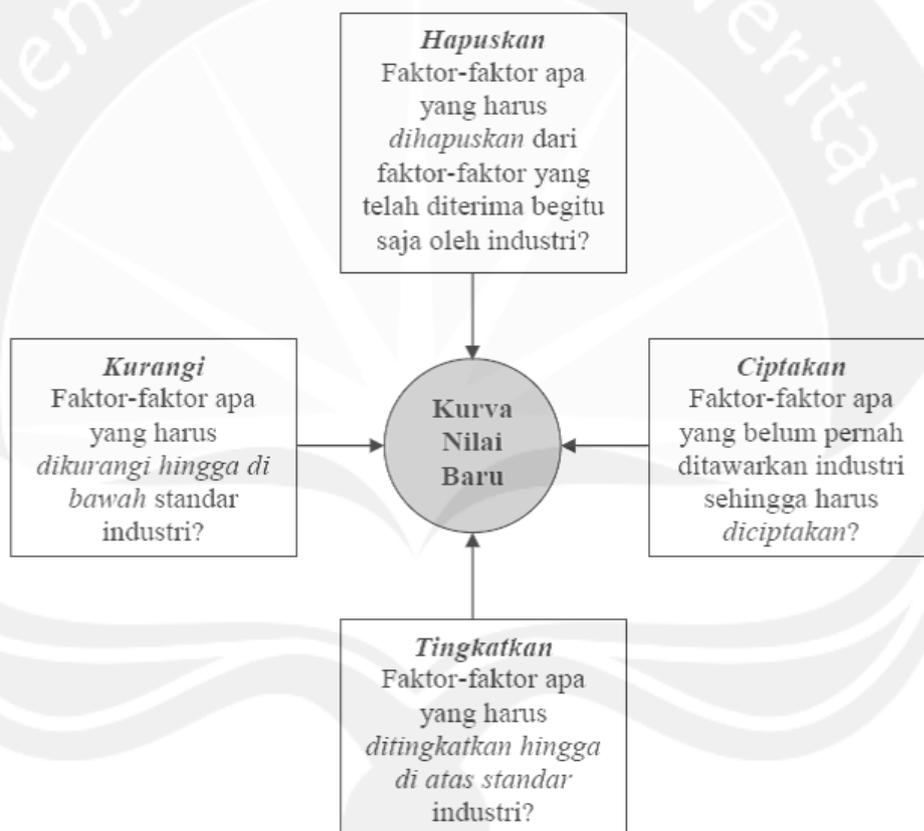
Untuk dapat menciptakan sebuah strategi samudera biru, maka diperlukan sebuah alat analisis dan kerangka kerja sehingga pembuat keputusan dapat dituntun dengan langkah yang benar. W.Chan Kim dan Renee Mauborgne (2005) kemudian membuat sebuah alat analisis yaitu kanvas strategi yang merupakan sebuah kerangka aksi sekaligus alat diagnosis strategi perusahaan dalam suatu industri.

Hasil dari kanvas strategi kemudian dipakai untuk merumuskan “*The Four Actions Framework*” (gambar 2.2) dimana hasil dari kerangka kerja tersebut menghasilkan pertanyaan sebagai berikut :

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang selama ini 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?

Dengan membahas dua pertanyaan pertama, kita bisa mendapatkan pengetahuan tentang bagaimana menurunkan struktur biaya dengan menghapuskan dan mengurangi. Dua pertanyaan terakhir, memberi pengetahuan tentang bagaimana meningkatkan nilai pembeli dan menciptakan permintaan baru.



Sumber : Kim dan Mauborgne, Strategi Samudera Biru (2011)

Gambar 2.2
Kerangka Kerja Empat Langkah

Ketika pertanyaan dari kerangka kerja empat langkah 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. Skema ini memberikan empat manfaat utama kepada perusahaan.

1. Mendorong perusahaan untuk mengejar diferensiasi dan biaya murah secara bersamaan untuk mendobrak pertukaran nilai-biaya.
2. Dengan segera menghantam perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan, sehingga menaikkan struktur biaya mereka, serta menghantam perusahaan yang sering memodifikasi produk dan jasa secara berlebihan – kesalahan umum dalam banyak perusahaan.
3. Dengan mudah dipahami oleh manajer di level apa pun, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.
4. Karena penuntasan upaya-upaya dalam skema ini merupakan tugas menantang, skema ini mendorong perusahaan untuk bersemangat dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi, sehingga ia menemukan berbagai asumsi implisit yang mereka buat secara tak sadar dalam berkompetisi.

Menurut Kim dan Mauborgne (2005), strategi samudera biru yang efektif ditunjukkan dengan adanya tiga ciri pada kurva nilai perusahaan. Tiga ciri yang baik tersebut antara lain : pertama, perusahaan memiliki fokus sehingga tidak menyebarkan usahanya ke semua faktor utama dalam kompetisi. Kedua, gerak

menjauh menunjukkan kurva nilai perusahaan menjauh dari pemain pasar yang lain dengan mencari alternatif lain. Ketiga, motto utama yang menarik dari profil strategis perusahaan menjelaskan tujuan perusahaan kepada konsumen.

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. Enam jalan ini menentang enam asumsi pokok yang mendasari strategi di banyak perusahaan. Enam asumsi dasar ini, yang begitu saja dijadikan landasan oleh sebagian besar perusahaan dalam membangun strategi mereka, membuat perusahaan harus terperangkap untuk berkompetisi dalam samudera merah, antara lain :

- 1) Mendefinisikan industri mereka secara serupa dan fokus untuk menjadi yang terbaik dalam definisi itu.
- 2) Melihat industri mereka melalui lensa kelompok-kelompok strategis yang sudah diterima secara umum (seperti mobil mewah, mobil ekonomis, dan kendaraan keluarga), dan berusaha untuk menonjol dalam kelompok strategis tempat mereka bermain.
- 3) Berfokus pada kelompok pembeli yang sama, baik itu pembeli langsung/*purchaser* (sebagaimana dalam industri pakaian), maupun pemberi pengaruh/*influencer* (sebagaimana dalam industri farmasi).

- 4) Mendefinisikan secara sama cakupan dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh industri mereka.
- 5) Menerima begitu saja orientasi fungsional atau emosional dari industri mereka.
- 6) Berfokus pada titik yang sama pada waktu yang sama, dan sering kali pada ancaman-ancaman persaingan terkini yang sama dalam merumuskan strategi.

Untuk melepaskan diri dari samudera merah, perusahaan harus mendobrak batasan-batasan umum mengenai cara mereka berkompetisi. Oleh karena itu, manajer perlu merekonstruksi realitas-realitas pasar untuk membuka samudera biru. Hal tersebut dapat terjadi dengan mencermati kerangka kerja enam jalan pada, 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

Dalam beberapa penelitian yang melibatkan strategi *blue ocean* ditemukan bahwa dengan menggambar kanvas strategi tidak hanya memvisualkan posisi strategis terkini sebuah perusahaan dalam ruang pasar, tapi juga membantu

memetakan strategi di masa depan. Dengan membangun proses perencanaan strategis di sekitar kanvas strategi, suatu perusahaan dan para manajernya memfokuskan perhatian utama mereka pada gambaran besar dan bukan tenggelam dalam angka-angka serta terperangkap dalam detail operasional. *Norretranders* dikutip Kim dan Mauborgne (2005) mengatakan bahwa ada perbedaan dalam gelombang perseptual (bit/detik) dari berbagai indra. Hasilnya penglihatan lebih tinggi yaitu 10.000.000 bit/detik.

Akan tetapi dalam menggambarkan kanvas strategi tidak akan pernah mudah, faktor-faktor utama yang ada dalam kompetisi kadang kala dibuat dengan beberapa kali pengulangan. Menilai penawaran dari berbagai faktor kompetitif dari perusahaan dan pesaing juga sulit. Oleh karena itu 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 (gambar 2.3)

Empat Langkah dalam Memvisualkan Strategi

1. Kebangkitan Visual	2. Eksplorasi Visual	3. Pameran Strategi Visual	4. Komunikasi Visual
<ul style="list-style-type: none"> • Membandingkan bisnis dengan bisnis pesaing Anda dengan menggambar kanvas strategi Anda "yang ada". • Melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi Anda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pergi ke lapangan untuk menjelajahi enam jalan penciptaan samudra biru. • Mengamati keunggulan khas dari produk dan jasa alternatif. • Melihat faktor apa yang Anda harus hapuskan, ciptakan, atau ubah. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggambar kanvas strategi "masa depan" Anda didasarkan pada wawasan yang didapat dari pengamatan lapangan. • Mendapatkan umpan-balik mengenai kanvas strategi alternatif dari konsumen, konsumen pesaing, dan nonkonsumen. • Menggunakan umpan-balik itu untuk membangun strategi "masa depan" terbaik Anda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuangkan profil strategis Anda yang lalu dan akan datang di satu halaman untuk mudah dibandingkan. • Dukung hanya proyek-proyek dan langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru.

Sumber: Kim dan Mauborgne, Strategi Samudera Biru (2011)

Gambar 2.3
Visualisasi Strategi