

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Definisi Strategi

Di dalam buku yang berjudul “Manajemen Strategik-Pengetahuan” karangan Kusumadmo (2013), kata strategis berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang mengacu pada peran jendral yang mendeskripsikan kejendralan. Dalam *Cambridge Advanced Learner's Dictionary (2013)*, *Strategy (noun): a detailed plan for achieving success in situations such as war, politics, business, industry, or sport, or the skill of planning for such situations*. Jika diartikan ke dalam bahasa Indonesia berarti rencana rinci untuk mencapai keberhasilan dalam situasi seperti perang, politik, bisnis, industri, atau olahraga, atau keterampilan perencanaan untuk situasi seperti itu.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tahun 2002, Strategi: 1) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa(-bangsa) untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu di perang dan damai; 2) ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh di perang, dalam kondisi yang menguntungkan; 3) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus; 4) tempat yang baik menurut siasat perang.

Berdasarkan beberapa definisi dari berbagai macam bahasa, dapat disimpulkan bahwa Strategi adalah suatu perencanaan jangka panjang yang disusun secara cermat untuk mencapai suatu tujuan dan sasaran tertentu.

Menurut Mintzberg dan Quinn (1991), strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan, dan urutan utama sebuah organisasi keseluruhan yang kohesif. Strategi yang diformulasikan dengan baik membantu mengerahkan dan mengalokasikan sumber daya organisasi ke dalam postur yang unik dan layak berdasarkan kompetensi dan kekurangan internal perusahaannya, perubahan lingkungan yang diantisipasi, dan gerakan kontijensi oleh lawan yang cerdas.

Menurut Finnie (1994), strategi adalah arah jangka panjang yang mengatakan apa yang ingin dicapai dan bagaimana akan melakukannya. Strategi berkaitan dengan pengembangan tujuan jangka panjang, merancang serangkaian rencana yang koheren untuk mengatasinya, dan kemudian mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana tersebut. Dalam bukunya yang berjudul "*Hands-On Strategy: The Guide to Crafting Your Company's Future*", Finnie (1994) mengutip pernyataan Robert Grant, bahwa inti dari strategi adalah interpendensi. Dimana terdapat tiga elemen kunci yang menjadi ciri strategi masing-masing: 1) tujuan jangka panjang; 2) pemahaman mendalam tentang pelanggan dan pesaing mereka, dan; 3) penilaian tujuan dan penggunaan sumber daya yang efektif.

## **2.2. Blue Ocean Strategy**

Kim dan Mauborgne (2015) mengatakan bahwa sebuah pasar terdiri atas dua samudra yaitu, samudra merah (*red ocean*) dan samudra biru (*blue ocean*). *Red ocean* merepresentasikan semua industri yang ada saat ini. Ini adalah ruang pasar

yang sudah dikenal. Sedangkan *blue ocean*, menandakan industri-industri yang belum ada saat ini. *Blue ocean* ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan.

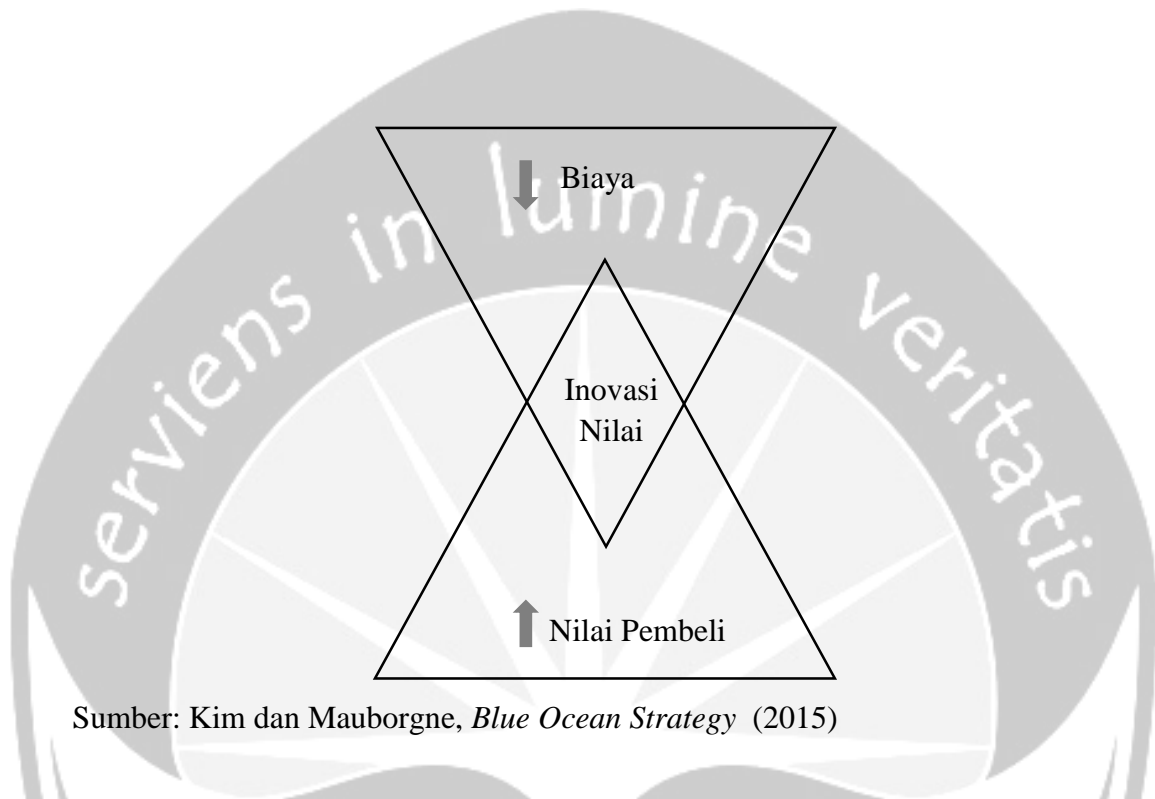
**Tabel 2.1**  
*Red Ocean Strategy versus Blue Ocean Strategy*

<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
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 ( <i>value-cost trade-off</i> ).	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah.	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.

Sumber: Kim dan Mauborgne (2015)

Batu-pijak dalam penciptaan *blue ocean* adalah inovasi nilai, yang didasari oleh diferensiasi-biaya rendah yaitu menekan biaya rendah sembari meningkatkan nilai pembeli atau dapat dikatakan berupaya mengejar diferensiasi dan biaya rendah dalam waktu yang bersamaan (Gambar 2.1). Nilai pembeli berasal dari manfaat (utilitas) dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli. Sedangkan nilai bagi perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biaya, dengan itu maka dapat

disimpulkan bahwa inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat.



Sumber: Kim dan Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* (2015)

**Gambar 2.1**

**Upaya Bersamaan dalam Mengejar Diferensiasi dan Biaya Rendah**

Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah di mana 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. Dalam perjalanan waktu, biaya berkurang lebih jauh ketika ekonomi skala bekerja setelah terjadi volume penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan.

### 2.3. Alat Analisis dan Kerangka Kerja untuk Menciptakan *Blue Ocean*

Kim dan Mauborgne (2015) memperkenalkan kerangka kerja dan alat analisis penting untuk membuat perumusan dan penerapan *blue ocean strategy* secara sistematis dan *actionable* sebagai persaingan dalam *red ocean* yang ada sekarang. Alat-alat analisis dan kerangka kerja ini meminimalkan risiko dalam mengeksplorasi proposisi nilai baru.

#### 2.3.1. Kanvas Strategi

Menurut Kim dan Mauborgne (2015) pada buku "*Blue Ocean Strategy*", kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun *blue ocean strategy* yang baik. Kanvas strategi menunjukkan kondisi persaingan dalam suatu industri. Untuk mengubah secara fundamental kanvas strategi suatu industri, yang harus dilakukan adalah mengarahkan kembali fokus strategi dari pesaing ke alternatif, dan dari konsumen ke nonkonsumen industri tersebut. Menggeser fokus strategi dari kompetisi saat ini ke arah alternatif dan nonkonsumen akan menghasilkan pemahaman bagaimana mendefinisikan masalah yang dihadapi industri dan, karenanya, merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli yang ada di sepanjang batas-batas industri. Sebaliknya, logika strategi konvensional menuntut untuk menawarkan solusi masalah-masalah yang sudah didefinisikan oleh industri saat ini.

### 2.3.2 Kerangka Kerja Empat Langkah (*Four Action Framework*) & Skema

#### Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (*ERRC*)

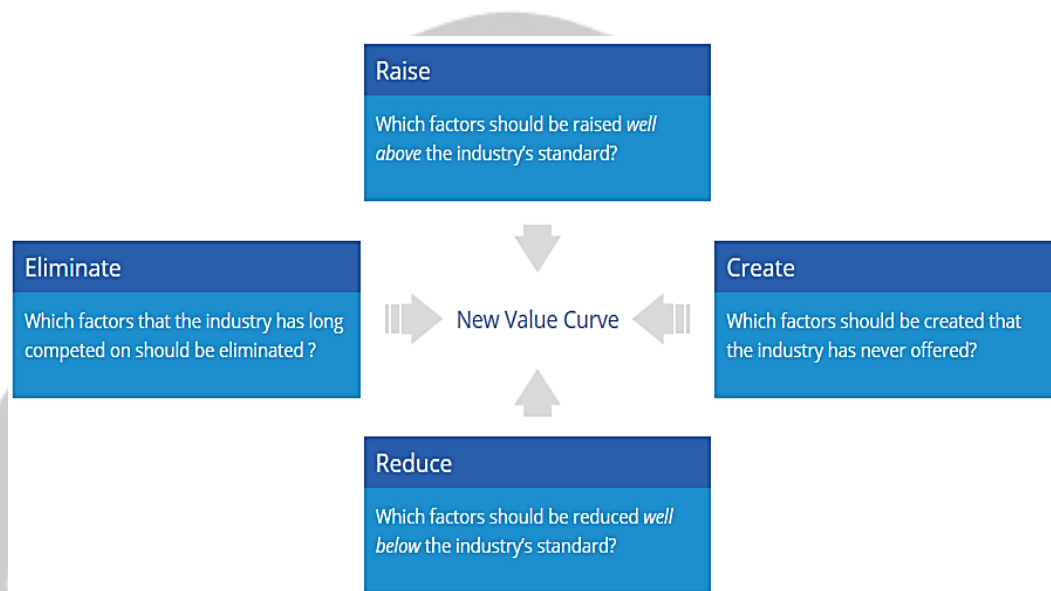
Hasil dari kanvas strategi kemudian akan digunakan untuk merumuskan kerangka kerja empat langkah. Kerangka kerja ini digunakan untuk merekonstruksi elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Kerangka kerja empat langkah yang ditunjukkan pada gambar 2.2 menghasilkan empat pertanyaan berikut ini:

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

Secara bersama-sama, keempat pertanyaan di atas memungkinkan untuk secara sistematis mengeksplorasi cara merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli di sepanjang industri-industri alternatif demi menawarkan pengalaman yang benar-benar baru kepada pembeli, serta secara bersamaan tetap mempertahankan struktur biaya rendah.

Setelah keempat pertanyaan ini terjawab, maka hasilnya tertuang ke dalam skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan (*ERRC*). Skema ini merupakan alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja

empat langkah, tapi juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan tersebut guna menghasilkan suatu kurva nilai yang baru.



Sumber: [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com) (2017)

**Gambar 2.2**

### **Kerangka Kerja Empat Langkah**

Dengan mendorong perusahaan untuk mengisi skema dengan tindakan-tindakan menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan, 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) 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 yang merupakan kesalahan umum dalam banyak perusahaan.

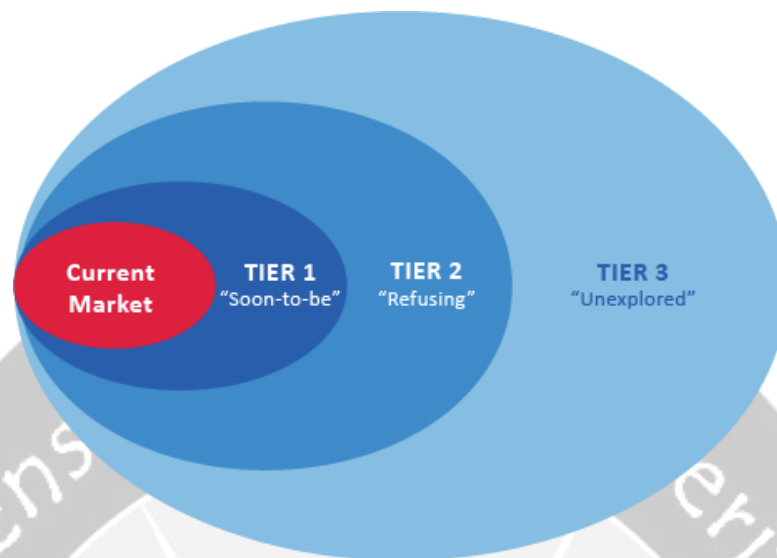
- 3) Mudah dipahami oleh manajer di *level* apa pun, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.
- 4) Mendorong perusahaan untuk bersemangat dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi, sehingga ia menemukan berbagai asumsi implisit yang mereka buat secara tak sadar dalam berkompetisi.

### **2.3.3. Tiga Tingkatan Nonkonsumen**

Untuk memaksimalkan ukuran *blue ocean*, perusahaan harus mengambil jalan berlawanan. Alih-alih berkonsentrasi pada konsumen, mereka perlu melihat nonkonsumen. Dan, alih-alih berfokus pada perbedaan konsumen, mereka perlu mengembangkan hal-hal yang dihargai pembeli secara umum. Ini memungkinkan perusahaan untuk menjangkau melampaui permintaan yang ada demi membuka lahan massa konsumen baru yang sebelumnya tidak ada.

Meskipun dunia nonkonsumen secara umum menawarkan peluang besar untuk menciptakan *blue ocean*, hanya sedikit perusahaan yang punya wawasan tajam soal siapa itu nonkonsumen dan bagaimana membuka dunia mereka. Untuk mengubah permintaan laten besar ini menjadi permintaan riil dalam bentuk banyaknya konsumen baru, perusahaan perlu memperdalam pemahaman mereka mengenai dunia nonkonsumen (Kim dan Mauborgne, 2015).





Sumber: [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com) (2017)

**Gambar 2.3**

***Three Tiers of Noncustomers***

#### **2.4. Tiga Ciri dari Strategi yang Baik**

Strategi *blue ocean* yang efektif memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi, yaitu:

1) Fokus

Setiap strategi hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut. Di sini, perusahaan tidak menaruh usaha di semua faktor-faktor yang menjadi ajang kompetisi.

2) Divergensi / Gerak Menjauh

Ketika suatu perusahaan dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi itu akan kehilangan keunikannya. Perusahaan harus

menjauh dari pesaing-pesaing dalam sebuah industri dengan mencari dan mencari alternatif, serta tidak membanding-bandingkan diri dengan pesaing.

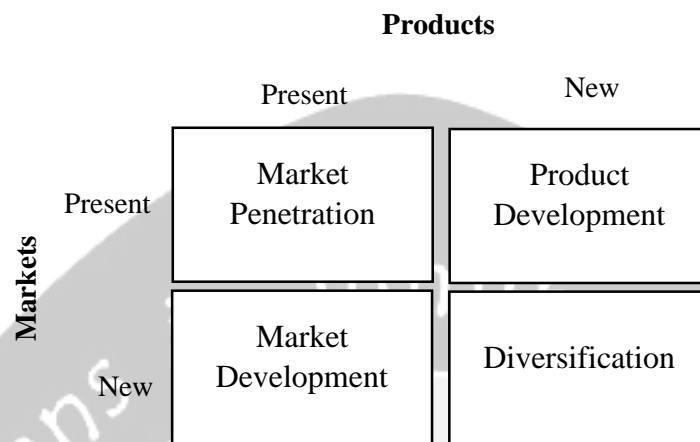
### 3) Moto yang Memikat

Sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat. Sebuah moto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga mengiklankan penawaran/produk secara jujur. Kalau tidak demikian, konsumen akan hilang kepercayaan dan minat.

Tanpa kualitas-kualitas ini, strategi perusahaan akan kabur, tidak khas, sulit dikomunikasikan, dan memiliki struktur biaya tinggi. Tiga karakteristik ini mengarahkan perusahaan dalam melaksanakan rekonstruksi demi mencapai terobosan nilai bagi pembeli dan diri mereka sendiri (Kim dan Mauborgne, 2015). Empat langkah dalam menciptakan kurva nilai harus diarahkan dengan baik menuju upaya membangun profil strategis perusahaan dengan tiga karakteristik ini.

## **2.5. Product-Market Growth Matrix**

Organisasi yang tujuannya meliputi pertumbuhan penjualan keuntungan dapat menggunakan salah satu strategi yang diidentifikasi oleh matriks pada Gambar 2.1. *Product-market matrix* ini menunjukkan bahwa organisasi bisa tumbuh dengan penjualan kepada konsumen baru dan dengan penjualan lebih kepada konsumen yang lama. Sebagai tambahan, organisasi bisa tumbuh dengan penjualan produk baru dan dengan penjualan lebih dari produk lama (Churchill, 1998, dikutip oleh Kulkarineetham, 2007).



Sumber: “*Product-market growth matrix*” dikutip oleh Kulkarineem Pholsak (2007)

**Gambar 2.4**

***Ansoff's Product/Market Growth Matrix***

Berikut keempat strategi *product-market growth* (Churchill dikutip oleh Kulkarineetham, 2007):

1. *Market penetration strategies* adalah strategi untuk tumbuh oleh penjualan lebih dari produk organisasi yang sudah ada kepada pelanggan yang sudah ada.
2. *Market development strategies* adalah strategi tumbuh dengan penjualan produk yang ada kepada pelanggan baru. Perusahaan yang mencari pasar global untuk produk-produk yang menggunakan strategi pengembangan pasar.

3. *Product development strategies* adalah strategi untuk tumbuh dengan mengembangkan produk-produk baru untuk diberikan untuk melayani pelanggan yang sudah ada.
4. *Diversification* melibatkan pertumbuhan dengan melayani pelanggan baru melalui penyampaian produk baru.

Kim dan Mauborgne (2005) dikutip oleh Kulkarineetham (2007), mempelajari bahwa *blue ocean* diciptakan oleh para pemain industri dan pendatang baru, menantang satu-satunya upaya *start-up* yang memiliki keunggulan alami dibandingkan perusahaan yang sudah mapan dalam menciptakan ruang pasar baru. Selain itu, *blue ocean* yang diciptakan oleh para pemain lama biasanya berada dalam bisnis inti mereka. Padahal sebagian besar *blue ocean* tercipta dari dalam, tidak jauh dari batas *red ocean* yang ada. *Blue ocean* menciptakan pertumbuhan yang menguntungkan bagi setiap perusahaan yang meluncurkannya, *start-up*, dan *incumbent*. *Blue ocean* berada tepat di sebelah pasar di setiap industri. Penciptaan *blue ocean* lebih dari sekedar memberi kontribusi pada pertumbuhan yang kuat dan menguntungkan, langkah strategis ini membawa efek positif dan kuat untuk membangun merek yang berdiri di benak pembeli.