

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Bab ini membahas mengenai teori-teori yang mendukung dalam konteks penelitian ini, meliputi pelanggan, tanggapan pelanggan, bauran pemasaran, *the strategic triangle*, pasar oligopoli, serta *red ocean strategy* dan *blue ocean strategy* yang sesuai dengan topik penelitian ini.

#### **2.1. Pelanggan**

Pelanggan adalah seorang individu yang secara *continue* dan berulang kali datang ke tempat yang sama untuk memuaskan keinginannya dengan memiliki suatu produk atau mendapatkan suatu jasa dan memuaskan produk atau jasa tersebut (Lupiyoadi, 2001:134).

#### **2.2. Tanggapan Pelanggan**

Menurut Sarlito respon adalah (1987), setiap tingkah laku pada hakekatnya merupakan tanggapan/balasan (respon) terhadap stimulus. Pendapat selaras diungkap oleh Mar'at (1984) yang menyatakan bahwa respon merupakan reaksi akibat penerimaan stimulus, dimana stimulus adalah berita, pengetahuan, informasi, sebelum diproses atau diterima oleh indranya.

#### **2.3. Bauran Pemasaran**

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu (Tjiptono, 2008). Menurut Kotler (2007:83) dalam Sastrawinanta (2010), bauran pemasaran adalah

perangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mengejar tujuan pemasarannya. Bauran pemasaran harus dibuat untuk mempengaruhi saluran dagang dan juga konsumen akhir. Kotler (2000) dalam Sastrawinanta (2010), menyatakan bahwa stimuli adalah faktor eksternal. Yaitu bauran pemasaran (produk, harga, tempat, dan promosi) dan faktor lingkungan (ekonomi, politik, teknologi, dan sosial budaya). *Marketing stimuli* dan rangsangan lainnya akan menghasilkan rangsangan tanggapan.

Rangsangan tanggapan terdiri dari produk, harga, distribusi, dan promosi. Faktor stimulasi pelaku usaha berpengaruh terhadap keputusan pembelian konsumen. Hal ini sependapat dengan Kotler (2000), bahwa rangsangan pemasaran (*marketing stimuli*) yang terdiri atas produk, harga, distribusi dan promosi masuk ke dalam kesadaran pembeli dan akan mempengaruhi pengambilan keputusan.

### **2.3.1. Produk (Product)**

Produk adalah semua hal yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk menarik perhatian, akuisisi, penggunaan, atau konsumsi yang dapat memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan. Produk mencakup lebih dari sekedar barang-barang yang berwujud (*tangible*). Dalam arti luas, produk meliputi objek-objek fisik, jasa, acara, orang, tempat, organisasi, ide, atau bauran entitas-entitas ini (Kotler, 2008).

## 1. Klasifikasi Produk

Klasifikasi produk bisa dilakukan atas berbagai macam sudut pandang. Berdasarkan berwujud tidaknya, produk dapat diklasifikasikan ke dalam dua tiga kelompok utama, Tjiptono (2002):

### a. Barang Tidak Tahan Lama (*Nondurable Goods*)

Barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian.

### b. Barang Tahan Lama (*Durable Goods*)

Barang berwujud yang biasanya bertahan lama dengan banyak pemakaian, umur ekonomisnya untuk pemakaian normal adalah lebih dari satu tahun atau lebih).

### c. Jasa (*Service*)

Aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual.

## 2. Atribut Produk

Atribut produk adalah unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian (Tjiptono, 2002).

### a. Merek

Merek merupakan nama, istilah, tanda, symbol/lambang, desain, warna, gerak, atau kombinasi atribut-atribut produk lainnya yang diharapkan dapat memberikan identitas dan diferensiasi terhadap produk pesaing. Pada dasarnya suatu merek juga merupakan janji penjual untuk secara konsisten

menyampaikan serangkaian ciri-ciri, manfaat, dan jasa tertentu kepada para pembeli.

b. Kemasan

Pengemasan (*packaging*) merupakan proses yang berkaitan dengan perancangan dan pembuatan wadah (*container*) atau pembungkus (*wrapper*) untuk suatu produk.

c. Pelayanan

Merupakan ciri pembentuk citra produk yang sulit dijabarkan karena bersifat tidak berwujud (*intangible*) yang biasanya terdapat pada *service* atau jasa.

d. Jaminan produk

Bertujuan untuk meyakinkan konsumen bahwa perusahaan akan mengganti produk yang sudah dibeli bila terdapat cacat pada produk tersebut.

### 3. Kualitas Produk

Kualitas sebuah produk sangat menentukan keputusan pembelian konsumen. Konsumen akan mengkonsumsi produk yang mereka percayai memiliki kualitas yang baik. Definisi kualitas menurut Kotler dan Amstrong (2008) menyatakan kualitas produk yaitu karakteristik dari suatu produk ataupun jasa yang tergantung pada kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang diimplikasikan.

Kualitas produk adalah kemampuan suatu produk untuk melakukan fungsi-fungsinya. Kemampuan itu meliputi daya tahan, kehandalan, dan atribut lain yang berharga pada produk secara keseluruhan (Kotler & Amstron, 2005).

Dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin dalam Tjiptono (1996) dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

- a. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
- b. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
- c. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kecacatan.
- e. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- f. daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus dikonsumsi.
- g. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, penanganan keluhan yang memuaskan.
- h. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indra.
- i. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk.

#### **4. Pengertian Kemasan (*packaging*)**

Kotler dan Armstrong (2012) mendefinisikan bahwa *packaging* adalah proses melibatkan kegiatan mendesain dan memproduksi, fungsi utama dari kemasan sendiri yaitu untuk melindungi agar produk tetap terjaga kualitasnya. Pengemasan (*packaging*) merupakan proses yang berkaitan dengan perancangan dan pembuatan wadah (*container*) atau pembungkus (*wrapper*) untuk suatu

produk. Menurut Tjiptono (2008), tujuan penggunaan kemasan antara lain meliputi:

- a. Sebagai pelindung isi (*protection*)
- b. Untuk memberikan kemudahan dalam penggunaan (*operating*)
- c. Bermanfaat untuk pemakaian ulang (*reusable*)
- d. Memberikan daya tarik (*promotion*)
- e. Sebagai identitas (*image*)
- f. Distribusi (*shipping*), misalnya mudah disusun, dihitung, dan ditangani.
- g. Informasi (*labeling*), yaitu menyangkut isi, pemakaian, dan kualitas
- h. Sebagai cermin inovasi produk, berkaitan dengan kemajuan teknologi dan daur ulang.

Pemberian kemasan pada suatu produk bisa memberikan tiga manfaat utama Berkowitz (1992) dalam Tjiptono (2008):

- a. Manfaat Komunikasi, manfaat utama kemasan adalah sebagai media pengungkapan informasi produk kepada konsumen.
- b. Manfaat Fungsional, kemasan seringkali pula memastikan peranan fungsional yang penting seperti memberikan kemudahan, perlindungan, dan penyimpanan.
- c. Manfaat Perseptual, kemasan juga bermanfaat dalam menanamkan persepsi tertentu dalam benak konsumen.

### **2.3.2. Harga (*Price*)**

Harga bisa diungkapkan dengan istilah, misalnya tarif, sewa, bunga, premium, komisi, upah, gaji dan sebagainya. Dari sudut pemasaran, harga merupakan satuan moneter atau ukuran lainnya (termasuk barang dan jasa lainnya) yang ditukarkan agar memperoleh hak kepemilikan atau penggunaan suatu barang atau jasa (Tjiptono,2002). Menurut Usmara (2008), harga merupakan keseimbangan antara penjual dan pembeli sehingga memungkinkan transaksi dapat berjalan.

#### **1. Penetapan Harga**

Secara umum terdapat dua faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan harga (Kotler dan Amstrong, 1994), yaitu faktor internal perusahaan dan faktor lingkungan eksternal.

##### **Faktor internal Perusahaan**

###### **a. Tujuan pemasaran perusahaan**

Faktor utama yang menentukan dalam penetapan harga adalah tujuan pemasaran perusahaan. Tujuan tersebut bisa berupa maksimalisasi laba, mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, meraih pangsa pasar yang besar, menciptakan kepemimpinan dalam hal kualitas, mengatasi persaingan, dan lain-lain.

b. Strategi bauran pemasaran

Harga hanyalah salah satu komponen dari bauran pemasaran. Oleh karena itu, harga perlu dikoordinasikan dan saling mendukung dengan bauran pemasaran lainnya, yaitu produk, distribusi dan promosi.

c. Biaya

Biaya merupakan faktor yang menentukan harga minimal yang harus ditetapkan agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

**Faktor Lingkungan Eksternal**

a. Sifat pasar dan permintaan

Setiap perusahaan perlu memahami sifat pasar dan permintaan yang dihadapinya.

b. Persaingan

Informasi-informasi yang dibutuhkan untuk menganalisis karakteristik persaingan yang dihadapi antara lain meliputi:

1. Jumlah perusahaan dalam industri

Bila hanya ada satu perusahaan dalam industri, maka secara teoritis perusahaan yang bersangkutan bebas menetapkan harganya seberapa pun. Akan tetapi sebaliknya, bila industri terdiri dari banyak perusahaan, maka persaingan harga terjadi.

## 2. Ukuran relatif setiap anggota dalam industri.

Bila perusahaan memiliki pangsa pasar yang besar, maka perusahaan yang bersangkutan dapat memegang inisiatif perubahan harga. Bila pangsa pasar kecil, maka hanya menjadi pengikut.

### c. Diferensiasi produk

Bila perusahaan berpeluang melakukan diferensiasi dalam industrinya, maka perusahaan tersebut dapat mengendalikan aspek penetapan harganya, bahkan sekalipun perusahaan itu kecil dan banyak pesaing dalam industri.

### d. Kemudahan untuk memasuki industri yang bersangkutan

Bila suatu industri mudah dimasuki, maka perusahaan yang ada sulit mengendalikan harga. Sedangkan bila ada hambatan masuk ke pasar, maka perusahaan yang sudah ada dalam industri tersebut dapat mengendalikan harga.

## **2. Metode Penetapan Harga**

Secara garis besar metode penetapan harga dapat dikelompokkan menjadi empat kategori utama, yaitu (Tjiptono, 2002):

### a. Metode penetapan harga berbasis permintaan

Metode ini lebih menekankan pada faktor-faktor yang mempengaruhi selera dan preferensi pelanggan daripada faktor-faktor seperti biaya, laba, dan persaingan.

b. Metode penetapan harga berbasis biaya.

Dalam metode ini faktor penentu harga utama adalah aspek penawaran atau biaya, bukan aspek permintaan. Harga ditentukan berdasarkan biaya produksi dan pemasaran yang ditambahkan dengan jumlah tertentu sehingga dapat menutupi biaya-biaya langsung, biaya overhead, dan laba.

c. Metode penetapan harga berbasis laba

Metode ini berusaha menyeimbangkan pendapatan dan biaya dalam penetapan harganya. Upaya ini dapat dilakukan atas dasar target volume laba spesifik atau dinyatakan dalam bentuk persentase terhadap penjualan atau investasi.

d. Metode penetapan harga berbasis persaingan

Selain berdasarkan pada pertimbangan biaya, permintaan, atau laba, harga juga dapat ditetapkan atas dasar persaingan, yaitu apa yang dilakukan pesaing.

### **2.3.3. Distribusi (*Place*)**

Termasuk aktivitas perusahaan untuk membuat produk tersedia bagi konsumen sasaran. Guna mencapai sasaran bagi produk yang akan dipasarkan ke masyarakat luas, maka produk memakai suatu sarana yang disebut dengan saluran distribusi. Distribusi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyalurkan, menyebarkan, serta menyampaikan barang yang dipasarkan kepada konsumen.

Saluran distribusi sangat diperlukan, bahwa tidak mungkin bagi produsen untuk mengalokasikan secara langsung kepada konsumen, saluran distribusi dapat didefinisikan sebagai berikut: Saluran distribusi adalah serangkaian organisasi yang saling tergantung yang terlibat dalam proses untuk menjadikan suatu produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi (Kotler dan Armstrong, 1998).

#### **2.3.4. Promosi (*Promotion*)**

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Promosi pada hakikatnya adalah semua kegiatan yang dimaksudkan untuk menyampaikan atau mengkomunikasikan suatu produk kepada pasar sasaran, untuk memberi informasi tentang keistimewaan, kegunaan, dan yang paling penting adalah tentang keberadaannya, untuk mengubah sikap ataupun untuk mendorong orang untuk bertindak (Tjiptono, 2002).

##### **1. Tujuan Promosi**

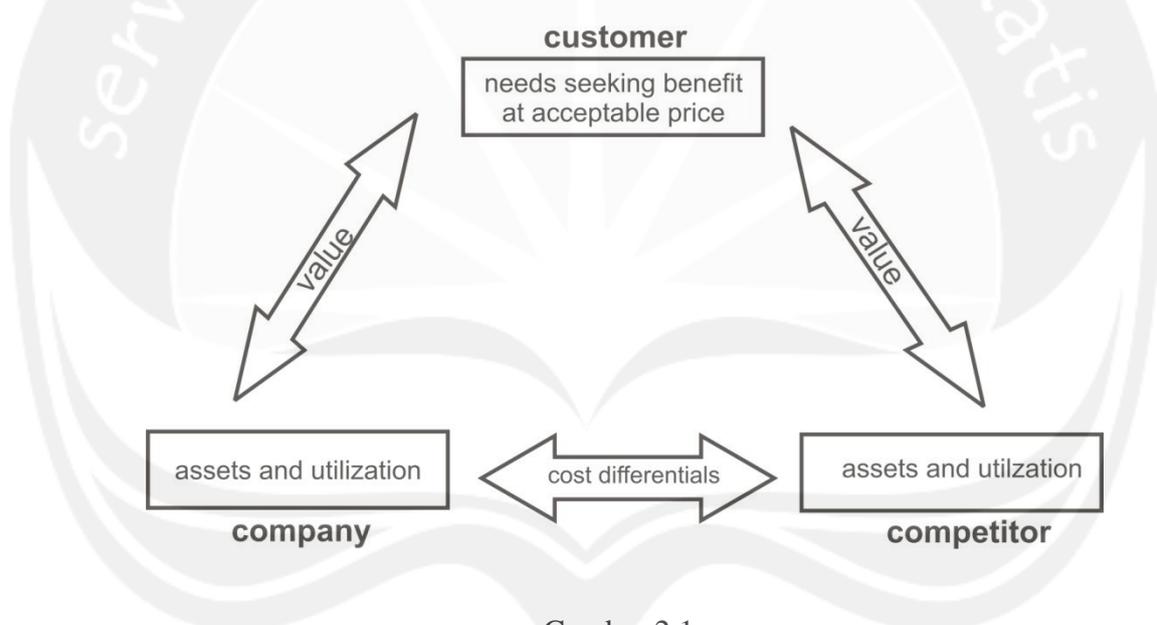
Tujuan utama dari promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk, serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasarannya. Tujuan promosi adalah sebagai berikut (Tjiptono, 2002):

- a. Menyebarkan informasi (komunikasi informatif)
- b. Mempengaruhi untuk melakukan pembelian atau menarik konsumen (komunikasi persuasif)
- c. Mengingatkan khalayak untuk melakukan pembelian ulang (komunikasi mengingat kembali).

## 2. Respon Konsumen

- a. Efek Kognitif, yaitu membentuk kesadaran informasi tertentu
- b. Efek Afeksi, yaitu memberikan pengaruh untuk melakukan sesuatu, yang diharapkan adalah realisasi pembelian
- c. Efek Konatif, membentuk pola khalayak menjadi perilaku selanjutnya, yang diharapkan adalah pembelian ulang.

### 2.4. The Startegic Triangle (Segitiga Strategi)



Gambar 2.1.

#### The Triangle Stategy

Poin utama di dalam *triangle strategy* (segitiga strategi) adalah konsumen, pesaing dan perusahaan/pelaku usaha. Menurut Brock (1984) dalam Wilson dan Giligan (2005), menekankan diferensiasi biaya antara pelaku usaha dan pesain menjadi keunggulan kompetitif.

## **2.5. Pasar Oligopoli**

Pasar oligopoli merupakan pasar barang yang terdiri hanya dari beberapa perusahaan yang mempunyai modal dan ukuran relatif besar, barang yang dihasilkan bersifat berbeda corak (seperti produsen mobil) atau barang serupa (seperti perusahaan perminyakan) (Sukirno, 2005)

### **1. Ciri-ciri Pasar Oligopoli**

#### **a. Menghasilkan barang standar maupun barang berbeda corak.**

Adakalanya perusahaan dalam pasar oligopoli menghasilkan barang standar. Industri dalam pasar oligopoli yang demikian sifatnya banyak dijumpai dalam industri yang menghasilkan bahan mentah seperti produsen bensin, industri baja dan aluminium dan industri bahan baku seperti industri semen dan bahan bangunan. Di samping itu banyak pula pasar oligopoli terdiri dari perusahaan – perusahaan yang menghasilkan barang berbeda corak. Barang seperti itu pada umumnya adalah barang akhir. Contoh dari pasar oligopoli yang menghasilkan barang akhir adalah industri mobil dan truk, industri rokok, dan industri sabun cuci dan sabun mandi.

#### **b. Kekuasaan menentukan harga adakalanya lemah dan adakalanya sangat tangguh.**

Dari dua kemungkinan ini, yang mana yang akan wujud tergantung kepada bentuk kerjasama di antara perusahaan-perusahaan dalam pasar oligopoli. Tanpa ada kerjasama, kekuasaan menentukan harga menjadi terbatas.

**c. Pada umumnya perusahaan oligopoli perlu melakukan promosi secara iklan.**

Iklan secara terus menerus sangat diperlukan oleh perusahaan oligopoli yang menghasilkan barang yang berbeda corak. Pengeluaran untuk iklan biasanya besar sekali untuk perusahaan – perusahaan yang seperti itu. Kegiatan promosi secara iklan yang sangat efektif tersebut adalah untuk dua tujuan, yaitu menarik pembeli baru dan mempertahankan pembeli lama. Perusahaan yang menghasilkan barang standar membuat pengeluaran untuk iklan yang lebih sedikit. Iklan tersebut terutama untuk memelihara hubungan baik dengan masyarakat.

**2. Bentuk – bentuk hambatan kemasukan oligopoli**

Terdapat jumlah perusahaan yang terbatas di dalam pasar merupakan suatu bukti nyata bahwa perusahaan-perusahaan baru adalah sangat sukar untuk masuk ke pasar oligopoli. Faktor-faktor penting yang menyebabkan kesukaran memasuki pasar oligopoli adalah:

**a. Skala ekonomi**

Apabila suatu perusahaan oligopolis dapat menikmati skala ekonomi sehingga ke tingkat produksi yang sangat besar, ini berarti semakin banyak produksinya semakin rendah biaya produksi per unit. Sekiranya permintaan dalam pasar bertambah, perusahaan yang sudah ada dalam industri akan mempunyai kesempatan yang lebih baik untuk memenuhi permintaan tersebut, karena mereka dapat menambah jumlah produksi dan pada waktu yang sama mengurangi biaya

produksi per unit. Ini akan menyukarkan kemasukan perusahaan baru, karena pada mulanya luas pasaran barangnya hanyalah sebagian kecil daripada perusahaan yang telah ada, dan oleh karena itu biaya produksi per unit adalah lebih tinggi daripada perusahaan yang lama.

#### **b. Perbedaan biaya produksi**

Biaya produksi per unit yang berbeda sebagai akibat dari tingkat (jumlah) produksi yang berbeda. Di samping itu biaya produksi dapat pula berbeda pada tingkat produksi yang sama. Biasanya pada setiap tingkat produksi, biaya produksi per unit yang harus dikeluarkan perusahaan yang baru adalah lebih tinggi dari yang dikeluarkan perusahaan lama. Ini berarti kurva biaya total rata-rata perusahaan baru adalah lebih tinggi dari kurva biaya total rata-rata perusahaan yang lama. Keadaan ini menghambat kemasukan perusahaan baru.

#### **c. Keistimewaan hasil produksi**

Keistimewaan yang dimiliki oleh barang yang diproduksi oleh perusahaan lama merupakan sumber lain yang dapat menghambat kemasukan perusahaan baru. Keistimewaan ini dapat dibedakan dalam beberapa bentuk. Yang pertama ialah karena barang tersebut sudah sangat terkenal, dan masyarakat sudah menaruh kepercayaan dan penghargaan tertinggi ke atas barang tersebut.

Keistimewaan yang kedua adalah apabila barang tersebut sangat rumit yaitu ia terdiri dari komponen-komponen yang banyak sekali sehingga sukar membuat dan memperbaikinya.

Selanjutnya keistimewaan lain yang mungkin dimiliki oleh perusahaan dalam pasar oligopoli adalah ia memproduksi berbagai barang yang sejenis. Kalau ia produsen rokok, maka rokok yang diproduksi terdiri dari berbagai bentuk dan jenis sehingga dapat menyediakan berbagai produk seperti rokok berfilter dan cerutu yang diinginkan masyarakat yang cita rasanya berbeda-beda.

## **2.6. Red Ocean Strategy dan Blue Ocean Strategy**

Kim dan Mauborgne (2005) mendeskripsikan pasar sebagai *ocean* yang dibagi dalam dua jenis: *red ocean* dan *blue ocean*. *Red ocean* berbicara mengenai kondisi pasar saat ini, di mana batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui. Dalam arena ini, perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar, dan ketika ruang pasar semakin sesak, prospek akan laba dan pertumbuhan pun berkurang. Produk menjadi komoditas dan kompetisi yang sesak mengubah *red ocean* menjadi samudra penuh darah.

Sebaliknya, *blue ocean* ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Kim menyatakan bahwa BOS pada dasarnya merupakan strategi pendekatan sistematis untuk melepaskan diri dari *red ocean* dan membuat kompetisi menjadi tak relevan. BOS menawarkan satu set metodologi dan alat untuk menciptakan pangsa pasar yang baru. Jika inovasi dipandang sebagai proses random, maka BOS menawarkan pengejaran inovasi sistematis (Inilah.com, Maret 2009).

## 1. Perbandingan *Red Ocean* dan *Blue Ocean Strategy*

**Tabel 2.1.**

**Perbandingan *Red Ocean Strategy* dan *Blue Ocean Strategy***

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 ( <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: *Blue Ocean Strategy*, W. Chan Kim & Renee Mauborgne)

## 2. Kunci Utama *Blue Ocean Strategy*

Dalam BOS faktor-faktor yang berkaitan dengan upaya untuk memenangkan kompetisi tidak lagi menjadi patokan. Sebaliknya, BOS memiliki suatu logika strategis yang menjadi kunci utamanya, yang disebut sebagai inovasi nilai. Inovasi nilai memiliki makna lebih dari sekedar inovasi. Konsep ini berbicara mengenai bagaimana menciptakan diferensiasi dan biaya rendah di saat bersamaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadopsi kerangka kerja 4 langkah dari BOS yakni menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri dengan tujuan utama adalah penghematan biaya. Kemudian menambahkan dan meningkatkan elemen-elemen yang belum

ditawarkan industri, dengan tujuan meraih diferensiasi yang pada akhirnya berujung pada peningkatan nilai pembeli.

### 3. Prinsip Dasar *Blue Ocean Strategy*

Dalam bukunya, Kim dan Mauborgne merumuskan ada enam prinsip BOS yang dijabarkan sebagai berikut:

#### a. Merekonstruksi batasan-batasan pasar

Tujuan utamanya adalah untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan area yang baru. Sedangkan tantangannya pemain harus dapat mengidentifikasi, dari sekian banyak kemungkinan yang ada, peluang-peluang yang secara komersil menarik.

#### b. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka

Dalam strategi bisnis umumnya, para eksekutif dilumpuhkan oleh hingar bingar data. Mereka biasanya menghabiskan sebagian besar waktu dengan mengisi kotak dan mengolah angka-angka daripada berpikir lateral (*outside the box*) dan mengembangkan gambaran jernih mengenai bagaimana cara menjauh dari kompetisi. Tidak heran kalau hanya sedikit rencana strategis yang mampu menciptakan *blue ocean* atau bisa diterjemahkan ke dalam tindakan.

**c. Melampaui permintaan yang ada**

Agar bisa menjalankan prinsip ini, perusahaan harus menentang dua prinsip strategi konvensional, yaitu berfokus pada konsumen dan dorongan untuk mempertajam segmentasi guna mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli. Perusahaan harus mengambil jalan berlawanan dengan tidak berkonsentrasi pada konsumen melainkan kepada non-konsumen

**d. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat**

Tujuannya adalah untuk menguatkan ide-ide dari BOS itu sendiri sekaligus memastikan kesinambungan antara satu dengan yang lainnya. Rangkaian strategi yang tepat dapat mengurangi resiko model bisnis.

**e. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi**

Pada saat penerapan BOS, perusahaan akan menghadapi berbagai rintangan mulai dari karyawan internnya sendiri (rintangan kognitif), permasalahan sumber daya, motivasi, sampai dengan rintangan politis. Untuk itu diperlukan kesiapan dari perusahaan untuk mendobrak hambatan-hambatan itu.

**f. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi**

Tujuan utama dari prinsip ini adalah agar bisa membangun kepercayaan dan komitmen orang-orang dalam hierarki dan mendorong kerjasama sukarela mereka, yang akhirnya dapat meminimalkan resiko manajemen dari ketidakpercayaan, penolakan kerjasama, dan bahkan sabotase.

#### 4. Ciri Utama *Blue Ocean Strategy*

Dalam menciptakan BOS, ada tiga ciri utama BOS yang harus dipegang, yakni fokus, gerak menjauh (divergensi), dan motto utama.

- a. Fokus, berbicara mengenai titik-titik penting yang menjadi pusat perhatian. Perusahaan tidak dapat menyebarkan usahanya ke semua faktor dalam arena bisnis. Profil strategis perusahaan harus bisa dengan jelas menunjukkan di mana letak fokus usahanya.
- b. Divergensi atau bergerak menjauh, yakni menjauh dari pemain-pemain lain. Hal ini bisa dilakukan sebagai suatu hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan membanding-bandingkan diri dengan pesaing. Tujuannya jelas, yakni keluar dari “permainan” dan menciptakan “mainan” yang baru.
- c. Motto yang memikat, juga menjadi salah satu daya tarik utama bagi konsumen. Namun demikian sebuah motto yang baik tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas dan menarik tapi juga mengiklankan penawaran secara jujur. Karena jika tidak demikian, perusahaan tersebut akan kehilangan kepercayaan dan minat dari konsumennya.

Ketiga ciri di ataslah yang kemudian melebur, membentuk suatu kualitas yang saling melengkapi dalam BOS. Tanpa kualitas-kualitas ini, strategi perusahaan akan kabur, tidak khas, sulit dikomunikasikan, dan memiliki struktur biaya yang tinggi.

