

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 Pengertian Strategi

Menurut Marrus (2002) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh pesaing. Strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Penyusunan strategi harus memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai di waktu yang akan datang, selain itu suatu organisasi harus senantiasa berinteraksi dengan lingkungan dimana strategi tersebut akan dilaksanakan, sehingga strategi tersebut tidak bertentangan melainkan searah dan sesuai dengan kondisi lingkungan dan melihat kemampuan internal dan eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasinya.

Jadi, perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Untuk memahami konsep perencanaan strategis, kita perlu memahami pengertian konsep mengenai strategi. Menurut Mintzberg (2007), konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah suatu:

1. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjangnya.
2. Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi.
3. Sudut yang diposisikan oleh organisasi saat memunculkan aktivitasnya.
4. Suatu perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.
5. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing.

2.1.2 Konsep Strategi

Manajemen strategi yang dianggap sebagai satu tipe spesifik dari suatu perencanaan. Misalnya, jika ada minimal 2 perusahaan yang beroperasi dengan produk (barang dan jasa) yang sama, maka salah satu di antaranya ingin keluar sebagai pemenang dalam persaingan bisnisnya. Sebagai pemenang dalam dunia bisnis seringkali diartikan mendapat pangsa pasar (*market share*) terbesar yang nantinya akan mempunyai kekuatan monopoli dan jika monopoli dilarang oleh pemerintah, maka minimal perusahaan tersebut menjadi perusahaan berstatus pemimpin atau penentu harga (*price setter atau price leader*).

Masing-masing pihak akan selalu berusaha untuk memenangkan persaingan dan melakukan analisis tentang kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) satu sama lain. Kelemahan dirinya dan ancaman dari perusahaan pesaing akan selalu dianalisis dan diantisipasi yang kemudian akan diperbaiki agar tidak mudah diserang atau ditundukkan oleh perusahaan pesaing.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert. Jr (2003), konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan 2 perspektif yang berbeda yaitu:

1. Dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan (*intends to do*), dan
2. Dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat di definisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan implementasi misinya. Artinya, bahwa para manajer memainkan peranan penting yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi untuk mencapai tujuannya, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci dari keberhasilan untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan satu arah yang jelas bagi setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila konsep dari strategi ini tidak jelas, maka akan terjadi keributan antar anggota organisasi.

2.1.3 Level Strategi

Menurut Hayes dan Wheelwright (1984 dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr. 1995) suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu:

1. Strategi Bisnis di Level Korporasi

Strategi level korporasi di mana strategi yang dirumuskan bersifat menyeluruh serta bertujuan mensejahterakan seluruh organisasi dengan tugas yang multidimensi. Strategi ini dirumuskan oleh manajemen paling tinggi yang mengatur semua kegiatan dan operasional perusahaan yang memiliki unit bisnis lebih dari satu.

2. Strategi Bisnis di Level Unit Bisnis

Strategi level bisnis yang strateginya dikembangkan pada level divisi dan menekankan perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa. Strategi ini lebih diarahkan untuk pengelolaan dan operasional bisnis tertentu. Strategi ini lebih tepat digunakan untuk menentukan cara yang akan digunakan oleh suatu bisnis terhadap target pasar dan untuk menjalankan cara tersebut untuk memanfaatkan aset yang dimiliki dalam kondisi pasar tertentu.

3. Strategi Bisnis di Level Fungsional

Strategi level fungsional yang strateginya menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Strategi ini merupakan dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (seperti riset dan pengembangan, keuangan, produksi, operasi, marketing, sdm, dll) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.

2.1.4 Tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2000) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis. Berikut penjelasan dari tiga tipe strategi:

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.1.5 Jenis-jenis Strategi Alternatif

Berikut ini adalah jenis-jenis strategi alternatif menurut David (2009):

1. Strategi Integrasi

Strategi Integrasi adalah jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan / atau pesaing. Jenis – jenis integrasi adalah sebagai berikut:

a. Integrasi ke depan

Integrasi ke depan adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer.

b. Integrasi ke belakang

Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok.

c. Integrasi horizontal

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki *line of business* yang sama.

2. Strategi Intensif

Strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya – upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.

a. Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang lebih besar.

b. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru.

c. Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada.

3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan.

a. Diversifikasi Terkait

Diversifikasi terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.

b. Diversifikasi tak terkait

Diversifikasi tak terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya.

4. Strategi Defensif

Strategi defensif adalah jenis strategi dimana kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

a. Rasionalisasi biaya

Rasionalisasi biaya terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

b. Divestasi

Divestasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.

c. Likuidasi

Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut.

2.1.6 Manajemen Strategi

David (2010) mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, menerapkan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Hunger dan Wheleen (2003)

menyatakan ada empat elemen dasar dalam proses manajemen strategis yakni dimulai dari pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan dari manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk perencanaan jangka panjang juga, berusaha untuk mengoptimalkan tren – tren dewasa ini untuk esok. Komponen penting dalam manajemen strategi adalah sebagai berikut:

- Analisis lingkungan bisnis untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
- Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- Strategi bisnis yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Misi perusahaan.

Menurut Michael E. Porter, menyatakan bahwa strategi generik dibagi menjadi 3 yaitu:

a. Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Strategi dimana perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain.

b. Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership Strategy*)

Strategi dimana perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk perusahaan lain.

c. Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Strategi dimana perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

2.1.7 Tahap-tahap manajemen strategi

Menurut Fred R. David (2010), proses manajemen strategi terdiri atas 3 tahapan yaitu sebagai berikut:

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi – strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komit pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama. Perumusan strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

b. Penerapan Strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi – strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengurangan ulang upaya – upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

c. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus menerus berubah. 3 aktivitas paling mendasar dari penilaian strategi adalah sebagai berikut:

- Peninjauan ulang faktor – faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.
- Pengukuran kinerja.
- Pengambilan langkah korektif.

Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti. Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda, organisasi yang mudah berpuas diri akan mengalami kegagalan.

2.1.8 Analisis SWOT

Menurut Freddy r (2014) Analisis SWOT adalah proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis guna menentukan rumusan yang tepat dan melakukan strategi perusahaan yang terbaik. Proses pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu berkaitan erat dengan pengembangan misi, visi, tujuan, strategi serta kebijakan perusahaan. SWOT merupakan alat analisis yang mendasarkan kepada kemampuan melihat kekuatan baik internal maupun eksternal yang dimiliki perusahaan dibanding perusahaan pesaing. Tujuannya adalah untuk melakukan analisis situasi atau kondisi, sehingga dapat merumuskan strategi perusahaan dalam persaingannya dipasaran. Dalam analisis SWOT terdapat 2 faktor yang mempengaruhi SWOT, yaitu EFAS dan IFAS.

Analisa ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman (Rangkuti, 2014). Petunjuk umum yang sering diberikan untuk perumusan adalah:

1. Memanfaatkan peluang dan kekuatan (O dan S). Analisis ini diharapkan membuahkan rencana jangka panjang.
2. Atasi atau kurangi ancaman dan kelemahan (T dan W). Analisa ini lebih condong menghasilkan rencana jangka pendek, yaitu rencana perbaikan (*short-term improvement plan*).



Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1: ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2: meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

Kuadran 3: perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik.

Kuadran 4: ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Langkah- Langkah Analisis Data dalam analisis SWOT:

Langkah penelitian ini akan menerangkan bagaimana analisis dilakukan, mulai dari data mentah yang ada sampai pada hasil penelitian yang dicapai. Dalam penelitian ini, langkah-langkah analisis data dilakukan sebagai berikut:

1. Melakukan pengklasifikasian data, faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal organisasi, peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal organisasi. Pengklasifikasian ini akan menghasilkan tabel informasi SWOT.
2. Melakukan analisis SWOT yaitu membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal organisasi Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weakness*).
3. Dari hasil analisis kemudian diinterpretasikan dan dikembangkan menjadi keputusan pemilihan strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan. Strategi yang dipilih biasanya hasil yang paling memungkinkan (paling positif) dengan resiko dan ancamanyang paling kecil.

2.1.9 Blue Ocean Strategy (BOS)

BOS merupakan salah satu strategi untuk memenangkan pasar dengan mendefinisikan industri sehingga memunculkan pengertian baru dari sudut pandang berbeda. Pengertian baru tersebut akan menjadi pedoman menentukan strategi untuk melompati batasan industri atau pasar yang selama ini dianut. Kim dan Mauborgne (2006) menyatakan bahwa inovasi nilai diciptakan dalam wilayah di mana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Inovasi nilai merupakan gabungan dari upaya meningkatkan faktor

utilitas pembeli dan menurunkan faktor biaya dalam waktu yang bersamaan, tanpa berfokus untuk melakukan pertukaran (*trade-off*) pada salah satu faktor.

Blue ocean strategy adalah strategi yang menciptakan pasar baru yang tidak relevan di mana hanya dikuasai oleh perusahaan yang menggunakannya. Bisnis diibaratkan menjadi dua samudra yang pertama adalah samudra merah yang berisi dunia bisnis saat ini yang persaingan jelas terlihat dan saling menyaingi satu perusahaan dengan perusahaan lain. Yang kedua adalah samudra biru yang dimana ini adalah bisnis yang belum didekati atau dimulai perusahaan, area bisnis yang masih belum ditemukan dan belum dimulai oleh perusahaan sehingga sedikit persaingan dan ketika perusahaan mampu menemukan bisnis ini akan menjadi menguntungkan bagi perusahaan (Kim dan Mauborgne, 2005). Perbedaan dalam penerapan Strategi samudra merah (*Red Ocean*) dengan samudra biru (*Blue Ocean*) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Perbedaan antara strategi samudra merah dan samudra biru

Strategi Samudera Merah	Strategi Samudera Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada.	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya.
Memerangi 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 diferensiasi atau biaya rendah.	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.

Sumber Tabel: Kim & Mauborgne (2005)

Tujuan dari *blue ocean strategy* untuk menciptakan ruang pasar yang baru atau dengan demikian *blue ocean* membuat kompetisi tidak relevan. Maka dari itu Cotrugli Business School (2012) menyatakan bahwa *blue ocean strategy* menawarkan serangkaian metodologi dan alat untuk menciptakan ruang pasar yang baru, seperti kanvas strategi, kurva nilai, dan kerangka empat langkah.

Dimana menurut W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2011) kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas

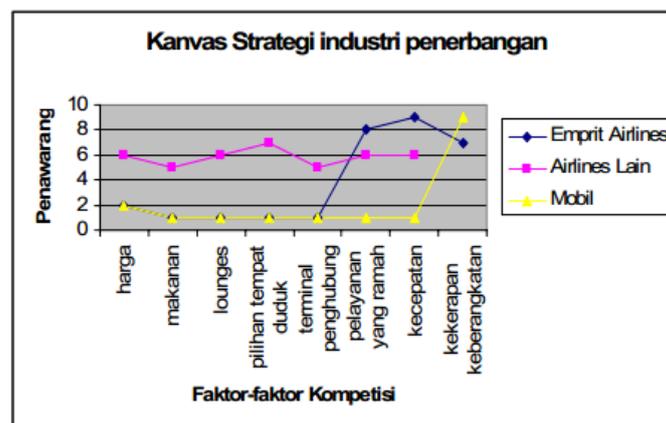
strategi memiliki fungsi merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal yang membantu untuk memahami di mana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Didalam kanvas strategi terdapat penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri, di mana komponen tersebut disebut dengan kurva nilai.

W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2011) juga merumuskan empat langkah dalam *blue ocean strategy* yang digunakan untuk melakukan peningkatan kurva nilai, keempat kerangka kerja tersebut adalah hapuskan, ciptakan, tingkatkan, dan kurangi. Perumusan keempat langkah tersebut dapat membantu dalam mewujudkan peningkatan kurva nilai perusahaan yang akan ditawarkan kepada konsumen. Namun perumusan tersebut juga harus didukung oleh ciri dari strategi yang baik seperti fokus, divergensi atau gerak menjauh, dan moto yang memikat.

Pada saat merumuskan dan menjalankan BOS digunakan kerangka kerja dan *tools*. Beberapa *tools* dan kerangka kerja tersebut adalah:

1. Kanvas strategi

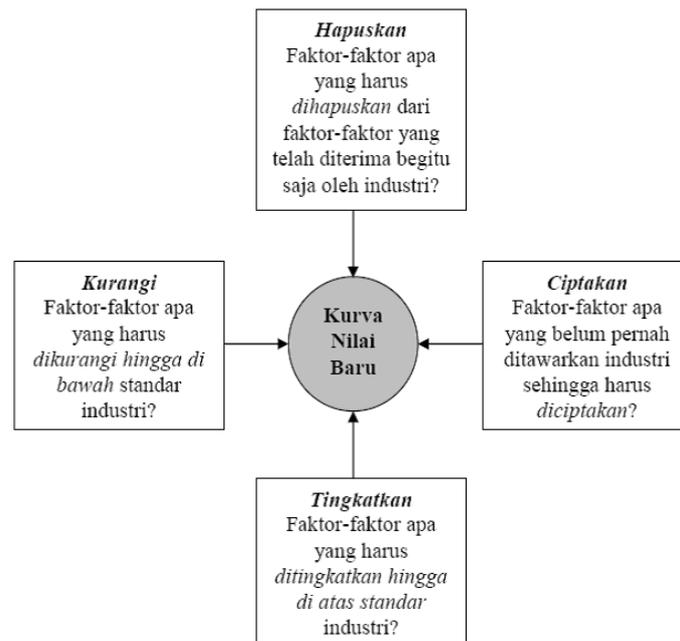
Gambar 2.2 dibawah ini adalah contoh sebuah kanvas strategi industri penerbangan, yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam industri penerbangan.



Gambar 2.2 Contoh Kanvas Startegi

2. Kerangka kerja 4 langkah

Dalam usaha menciptakan inovasi, nilai dapat diterjemahkan dengan efisiensi biaya produksi dan menciptakan nilai lebih bagi konsumen. Untuk membantu menerjemahkan hal-hal apa saja dari faktor-faktor yang menentukan dalam industri di ketengahkan dalam Kerangka kerja 4 langkah (*Four Action Framework*) Seperti dijelaskan dalam Gambar 2.4 berikut ini:



Sumber : W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2014)

Gambar 2.3 Kerangka Kerja 4 Langkah

Adapun manfaat dari kinerja kerja empat langkah bagi perusahaan yaitu:

- Mendorong perusahaan untuk mengejar diferensiasi dan biaya murah secara bersamaan untuk mendobrak pertukaran nilai-biaya.
- Mencetuskan nilai baru dan 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.
- Kerangka tersebut mudah dipahami oleh manajer di level apapun, sehingga keterlibatan dalam implementasinya lebih mudah dilakukan.

- Mendorong perusahaan untuk menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi, sehingga ia menemukan alasan-alasan relevan yang mendorong mereka untuk berkompetisi.

2.1.10 Tiga Standar Kualitas Strategi Yang Baik

Ketika akan mencetuskan inovasi nilai dari pembentukan strategi yang tepat menggunakan alat analisis *blue ocean*, kerangka kerja 4 langkah, maka setiap pengambilan keputusan-keputusan terkait perencanaan strategis perlu mempertimbangkan ketiga karakteristik kualitas yang menjadi ciri dan syarat penggambaran strategi yang baik. Ketiga ciri ini menjadi semacam landasan atau alat tes bagi perusahaan ketika akan merumuskan strategi agar ide-ide samudra biru dan daya tahan komersilnya dapat dicapai dan dipertahankan. Berdasarkan teori yang dikemukakan Kim dan Renee (2014), penjelasan ketiga standar/ciri kualitas strategi yang baik adalah:

1. Fokus

Syarat pertama adalah “Fokus”, dimana digambarkan bahwa setiap strategi hebat dan suatu profil strategis harus dapat menunjukkan fokus yang ingin dicapai.

2. *Divergensi* / Gerak Menjauh

Pada saat suatu strategi perusahaan dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi ini akan kehilangan keunikannya. *Divergensi* atau gerak menjauh dimaksudkan agar penerapan strategi samudra biru diharapkan dapat memiliki keunikan dan inovasi yang mutlak dan berbeda dengan pola persaingan yang umum di dalam pasar.

3. *Motto* yang Memikat

Strategi yang baik haruslah memiliki *motto* atau *tagline* yang jelas dan memikat.

2.2 Kajian Induktif

Dalam penelitian yang telah digunakan oleh beberapa peneliti mengenai *Blue Ocean Strategy* ini dapat berhubungan dengan strategi perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang ada. Pada penelitian yang dilakukan Kho, Michael Christian Kosasih dan Ratih Indriyani (2014) adalah perumusan *Blue Ocean Strategy* sebagai strategi bersaing pada perusahaan keluarga CV. Gama Abadi. Hasil dari penelitian di CV. Gama Abadi dapat menciptakan inovasi nilai dengan menggunakan enam prinsip perumusan strategi *Blue Ocean Strategy* agar menjadi

pertimbangan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan strategi bersaing.

Kemudian penelitian selanjutnya adalah dilakukan oleh Aswin Adicandra (2017). Penelitian ini bertujuan untuk membuat formulasi strategi *Blue Ocean Strategy* untuk PT. Inti Lautan Fajar Abadi dalam menghadapi persaingan. Hasil dari penelitian ini adalah agar PT. Inti Lautan Fajar Abadi dapat menerapkan *Blue Ocean Strategy* agar dapat keluar dari persaingan dan menciptakan pasar baru yang masih belum ada pesaingnya, dan terus mengimprovisasi *quality* produknya sehingga konsumen menjadi percaya akan produk PT. Inti Lautan Fajar Abadi. Penelitian selanjutnya adalah oleh Ratnasari, Srikandi Kumadji, dan Edy Yulianto (2016). Penelitian ini memiliki studi kasus pada Waroeng Steak and Shake, Cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang dengan judul penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, serta untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal dan internal Waroeng *Steak and Shake* melalui analisis SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Waroeng *Steak and Shake* yang menerapkan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dengan membuka pasar baru di industri restoran, terutama steak. Kemudian penelitian selanjutnya pada Angga Setio Priyono tentang Perencanaan Strategi Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), serta mengetahui bagaimana penerapan perencanaan strategi berdasarkan analisa kerangka kerja empat langkah dan enam prinsip *Blue Ocean Strategy* pada Kozzy Closet. Dalam penelitian ini penulis akan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan SWOT dan kemudian strategi bisnis yang sesuai dengan perusahaan akan dibentuk menggunakan *Blue Ocean Strategy*.