

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 Definisi Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2003).

Manajemen strategi adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan atau organisasi yang selalu berubah. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi. Manajemen strategi adalah untuk merencanakan suatu arah bagi perusahaan (Stoner & Gilbert, 1995).

Selain itu pengertian manajemen strategi yaitu adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (formulating), pelaksanaan (implementing), dan evaluasi (evaluating). Keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik adalah “seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi”. Manajemen strategik meliputi scanning lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang “manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger, 2012).

Dari uraian dari para ahli tersebut penulis dapat merumuskan bahwa manajemen strategi adalah usaha manajemen dalam meningkatkan potensi perusahaan ataupun kapabilitas yang ada di dalam perusahaan dan menyusunnya menjadi berbagai macam rangkaian cara untuk memajukan perusahaan dengan melihat potensi yang ada didalamnya.

2.1.2 Perencanaan Strategis

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama dalam perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan antara fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

2.1.3 Tahap-Tahap Perencanaan Strategis

Menurut David (2004) proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Pengumpulan Data

Pada dasarnya tahap ini tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal.

Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti :

- Analisis pasar
- Analisis kompetitor
- Analisis komunitas
- Analisis pemasok
- Analisis pemerintah
- Analisis kelompok kepentingan tertentu

Data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, seperti :

- Laporan keuangan (Neraca, Laba-Rugi, Cash-flow, Struktur Pendanaan)
- Laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, turn-over)
- Laporan kegiatan operasional
- Laporan kegiatan pemasaran

Pada tahap ini menggunakan tiga model, yaitu :

- Matrik Faktor Strategi Eksternal
- Matrik Faktor Strategi Internal

- Matrik Profil Kompetitif

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Pada tahap ini sebaiknya menggunakan beberapa model sekaligus agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat.

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap terakhir setelah semua tahapan dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengambilan keputusan mana saja yang dirasa tepat dalam penentuan strategi. Keputusan yang dianggap baik akan digunakan dan keputusan yang jelek akan disingkirkan.

2.1.4 Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komonitas (Rangkuti, 1997).

2.1.5 Unsur Strategi Persaingan

Menurut Rangkuti (1997) unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.

b. Targeting

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. Positioning

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan positioning adalah untuk membangun dan mengomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar kedalam benak konsumen.

2.1.6 Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran menurut Rangkuti (1997), yaitu :

- a. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.
- b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

2.1.7 Unsur Nilai Pemasaran

Menurut Rangkuti (1997), nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a) Merek atau brand, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan, sehingga sebaiknya perusahaan selalu meningkatkan brand equity nya. Jika brand equity dikelola dengan baik, maka perusahaan yang

bersangkutan akan mendapatkan hal yaitu konsumen akan menerima nilai produknya dan perusahaan tersebut mendapatkan nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap merek.

- b) Pelayanan atau service, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus ditingkatkan.

2.1.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats*. Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah. Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

- a. Strengths (kekuatan)
Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
- b. Weaknesses (kelemahan)
Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
- c. Opportunities (peluang)
Merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.
- d. Threats (ancaman)

Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2.1.9 Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi dan Ancaman

Analisis dilakukan setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi. Matriks yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Berikut ini merupakan matriks SWOT menurut Rangkuti (1997):

Tabel 2.1 Matriks SWOT

Eksternal / Internal	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	Strategi SO	Strategi WO
Opportunities (O)	Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang	Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meraih peluang
	Strategi ST	Strategi WT
Threats (T)	Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman	Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

b. Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor external berupa peluang dan ancaman dengan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan sehingga dari hasil analisisnya dapat diambil suatu keputusan strategis bagi perusahaan. Proses pembuatan analisis SWOT dapat dilakukan melalui delapan tahap penentuan strategi yang dibangun untuk kebutuhan analisis perusahaan melalui matriks SWOT. Tahapan yang dimaksud sebagai berikut:

1. Buat daftar eksternal perusahaan atau variable.
2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan atau variable.
3. Buat daftar kekuatan internal perusahaan atau variable.
4. Buat daftar kelemahan internal perusahaan atau variable.

Berdasarkan poin 1-4 dapat dirumuskan strategi umum matriks IFAS dan EFAS dan strategi variable melalui matriks SWOT. Analisis ini didasari atas logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman dengan definisi sebagai berikut:

1. Kekuatan (*strength*) adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain terhadap pesaing. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.
2. Kelemahan (*weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja perusahaan.
3. Peluang (*opportunity*) adalah suatu situasi yang paling menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Identifikasi pada segmen pasar sebelumnya membawa peluang dalam persaingan atau kegiatan pengaturan, perubahan teknologi, dan peningkatan hubungan dengan pembeli dapat menghasilkan peluang bagi perusahaan.
4. Ancaman (*threats*) adalah suatu situasi yang merugikan dalam lingkungan perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, peningkatan daya tawar dari pihak pembeli, perubahan teknologi, dan peraturan baru atau yang diperbaharui dapat menghasilkan ancaman bagi perusahaan.

Metode analisis SWOT yang digunakan dengan tepat dapat membantu perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Sedangkan untuk cara membuat analisis SWOT penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 2.1. Kerangka Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti, 1997

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*) atau strategi yang berorientasi pada pertumbuhan.

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

Kuadran 3: perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question mark (tanda tanya) pada BCG matrik. 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.

2.1.10 Pengertian *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy yaitu adalah istilah dalam ilmu manajemen strategi yang merujuk pada siasat untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi persaingan yang ketat. Hal ini dilakukan dengan menciptakan dan menjangkau demand baru yang belum dipikirkan oleh para pesaing. *Blue Ocean Strategy* pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk mengalahkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Hal ini tentu berbeda dengan *Red Ocean*, di mana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama, maka yang sering terjadi adalah pertarungan yang berdarah-darah, dikarenakan arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan yang sama (Kim & Mauborgne, 2005). Esensi dari strategi *Blue Ocean* adalah mengidentifikasi dan mencari potensi pasar baru yang masih belum disadari oleh pemain lain, dengan demikian suatu perusahaan bisa melenggang sendirian menguasai pasar itu sebelum para pemain lain menyadarinya.

Berikut merupakan perbedaan antara *Blue Ocean Strategy* dan *Red Ocean Strategy* menurut Kim dan Mauborgne (2005) :

Tabel 2.2 Perbedaan Red Ocean Strategy dan *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

<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
Memadukan keseluruhan system kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah.	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.

2.1.11 Prinsip-prinsip dalam *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy (BOS) memiliki enam prinsip yang mendorong kesuksesan dalam penerapan dan pelaksanaannya. Prinsip yang ada dalam BOS ini dibagi menjadi dua, yaitu empat prinsip dalam perumusan strategi dan dua prinsip menjadi eksekusi pelaksanaan. Berikut merupakan 6 prinsip dalam BOS dan faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip menurut Kim dan Mauborgne (2005) :

Tabel 2.3 Enam Prinsip Dalam *Blue Ocean Strategy*

Prinsip Perumusan Strategi	Faktor Resiko Yang Ditangani Oleh Setiap Prinsip
Merekonstruksikan batasan- batasan pasar	Resiko Pencarian
Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	Resiko Perencanaan
Menjangkau dan melampaui permintaan yang ada	Resiko Skala
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	Resiko Model Bisnis

2.1.12 Konsep *Blue Ocean Strategy*

Strategi ini menantang perusahaan untuk keluar dari persaingan dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, dengan kompetisi pun tidak menjadi relevan. *Blue Ocean Strategy* mengikuti logika strategis yang disebut inovasi nilai. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas, harga dan posisi biaya. Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur

biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Menciptakan Samudera Biru adalah bagaimana menekan biaya dan meningkatkan nilai bagi pembeli. Nilai pembeli berasal dari utilitas dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli. Nilai perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biaya. Inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem ini yang menjadikan penciptaan Samudera Biru sebagai sebuah strategi berkesinambungan. Oleh karena itu, *Blue Ocean Strategy* (Samudra Biru) memerlukan kerangka kerja analitis untuk menciptakan Samudra Biru dan prinsip-prinsip untuk mengelola resiko secara efektif. Kerangka kerja analitis tersebut adalah:

1. Kanvas Strategi

Kanvas Strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi Samudra Biru yang baik. Kanvas strategi berfungsi untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Kanvas strategi ini akan memberikan sebuah peta untuk memahami faktor-faktor apa yang menjadi ajang persaingan. Terdapat empat tahap dalam membuat kanvas strategi :

1. Menganalisis faktor-faktor yang dijadikan sebagai ajang kompetisi.

Didalam sebuah industri terdapat beberapa faktor utama yang menjadi ajang kompetisi yang perlu diperhatikan, antara lain :

- Harga

Harga adalah faktor yang menjadi perhatian yang penting di seluruh industri apapun.

- Batas Waktu Penyelesaian

Batas waktu penyelesaian ini adalah batas waktu sebuah perusahaan dalam menyelesaikan order yang diberikan kepada konsumen kepadanya. Semua perusahaan pastilah memiliki tenggat waktu yang merupakan kesepakatan antara perusahaan dengan konsumen.

- Kualitas Hasil Produksi

Faktor ini sangat penting dalam semua industri agar dapat bertahan dalam persaingan yang ada di antara perusahaan-perusahaan sejenis. Kualitas hasil produksi ini dapat dilihat dari kesesuaian desain yang di minta dengan realisasi hasil, kesesuaian material bahan, dan ketepatan waktu dalam pengerjaan.

- Kelengkapan Peralatan

Sebuah perusahaan yang memiliki peralatan yang lengkap pasti akan dipilih oleh konsumen karena konsumen berasumsi dengan peralatan yang lengkap maka perusahaan dapat memproduksi produk pesanannya dengan efektif, efisien, dan menghasilkan produk dengan kualitas yang baik.

- Pelayanan Kepada Konsumen

Perusahaan yang memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen akan menjadi nilai plus dan akan lebih banyak dipilih oleh konsumen baru ataupun konsumen lama agar setia menggunakan jasa perusahaan.

2. Menggambar sumbu horizontal yang mewakili faktor-faktor tersebut.
3. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli di semua faktor utama kompetisi pada sumbu vertikal.
4. Menggambar kurva nilai.

Adapun cara membaca nilai dalam Canvas Strategy menurut Kim dan Mauborgne (2005) dijelaskan sebagai berikut :

1. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi *Blue Ocean Strategy* (Samudra Biru) yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai motto/tagline maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di Samudra Biru.
2. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi Red Ocean (Samudra Merah).
3. Bila kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan

mencerminkan investasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada pelanggannya.

4. Jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola yang jelas, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun-naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren.

Tiga ciri strategi yang baik sebagaimana ditunjukkan oleh kanvas strategi, kurva nilai memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi seperti berikut (Kim & Mauborgne, 2005):

- Fokus

Setiap strategi yang hebat memiliki fokus dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus jelas dengan jelas menunjukkan dari fokus tersebut.
- Divergensi/Gerak Menjauh

Dengan menciptakan empat langkah kurangi, hilangkan, tambahkan, dan ciptakan. Strategi ini membedakan profil mereka dari profil umum sebuah industri. Sebelum dilakukan gerakan divergensi terdapat strategi awal dari perusahaan tersebut dengan hasil/keadaan nyatanya di perusahaan. Setelah itu dilakukan gerakan menjauh untuk membedakan profil perusahaan dengan profil umum sebuah industri. Kemudian selanjutnya dilakukan penentuan strategi akhir pada perusahaan.
- Motto

Motto yang memikat merupakan sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat. Membaca kurva nilai kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan dan masa kini, untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. Suatu kurva nilai berisi banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis.

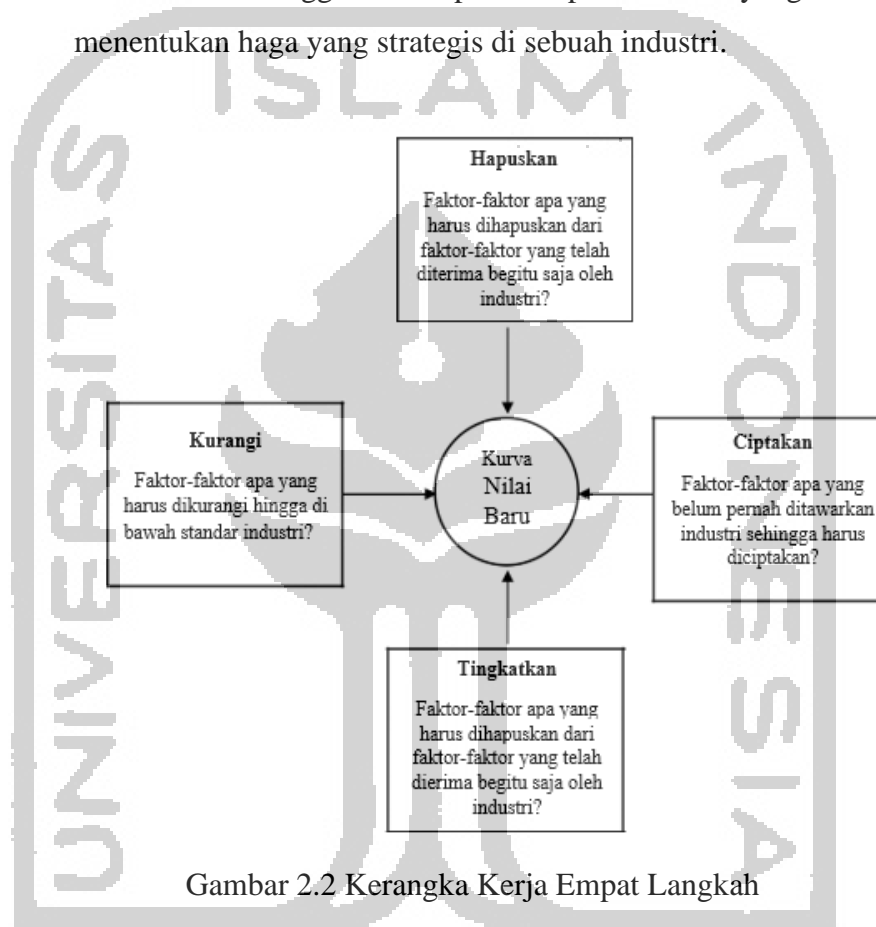
2. Kerangka Kerja Empat Langkah Kerangka Kerja Empat Langkah (four actions framework) dikembangkan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Dapat diartikan juga bahwa Kerangka Kerja Empat Langkah merupakan alat untuk memperoleh big value berbasis *lower cost* dan merekonstruksi elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Untuk itu, ada empat pertanyaan kunci untuk membuat suatu kurva nilai baru :

1. Faktor apa saja yang harus “dihapuskan” dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh perusahaan?
2. Faktor apa saja yang harus “dikurangi” hingga dibawah standar kerja?
3. Faktor apa saja yang harus “ditingkatkan” hingga diatas standar kerja?
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan yang sehingga perlu untuk “diciptakan”?

Pertanyaan-pertanyaan diatas akan memberikan masukan baru untuk menciptakan sebuah kurva nilai yang baru. Untuk merekonstruksi faktor-faktor nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru maka dibutuhkan kerangka kerja empat langkah. Empat langkah tersebut yaitu :

- Hapuskan (Eliminate)
Perusahaan berusaha menghilangkan apa saja faktor-faktor yang dianggap umum dan diterima begitu saja oleh industri. Faktor dapat dihapus karena faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai yang baik atau bahkan dapat mengurangi nilai.
- Kurangi (Reduce)
Perusahaan mengurangi jumlah investasi pada faktor-faktor yang tidak memberikan manfaat bagi konsumen hingga di bawah standar industri.
- Tingkatkan (Raise)
Perusahaan meningkatkan investasi kepada faktor-faktor persaingan yang memberikan manfaat yang baik bagi konsumen hingga di atas standar industri.
- Ciptakan (Create)

Perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam sebuah persaingan industri. Dengan menciptakan faktor yang baru maka perusahaan memberikan manfaat baru bagi konsumen dan non konsumen sehingga menciptakan permintaan yang baru dan dapat menentukan harga yang strategis di sebuah industri.



Gambar 2.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Sumber: (Kim & Mauborgne, 2005)

3. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan. Skema ini adalah alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi mengimplementasikan keempat pernyataan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru.

2.1.13 Persaingan Pasar

Pada setiap pasar, perusahaan-perusahaan mencoba untuk memperoleh dan memanfaatkan pangsa pasar yang besar dengan tujuan memaksimalkan keuntungan. Ketika perusahaan-perusahaan saling bersaing, tidak ada perusahaan yang mampu meraih pangsa pasar yang besar, hal ini dapat dikatakan sebagai persaingan yang sehat karena penetapan harga yang rendah akan memaksa perusahaan untuk melakukan efisiensi dan melakukan kegiatan inovasi agar tetap dapat bersaing. Hal tersebut menjelaskan bahwa kekuatan pasar menentukan bentuk-bentuk tertentu dari biaya sosial dan menghasilkan manfaat tertentu bagi perusahaan termasuk dalam pembentukan harganya (Shinta, 2011).

Seperti dalam beberapa penjelasan diatas, maka dalam hal ini kita perlu mengetahui struktur pasar dari sebuah bisnis, tentang bagaimana pembentukan harganya yang membuat bisnis itu terus berkembang. Pesaing yang kuat dalam suatu pasar tidak hanya memiliki keunggulan dalam kualitas produk tetapi mereka memiliki modal yang besar untuk melayani sejumlah besar konsumen. Menghadapi situasi yang tidak menguntungkan tersebut perusahaan kecil melakukan strategi agar dapat bertahan dipasar. Namun di sisi lain selain adanya persaingan yang sehat dalam struktur pasarnya terkadang ada juga yang melakukan kerja sama dalam usaha tersebut agar nantinya dapat menguntungkan bagi keduanya untuk menjaga perkembangan usahanya.

2.1.14 Pengertian Manajemen Strategi Bisnis

Manajemen strategi adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan atau organisasi yang selalu berubah. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat

kesimpulan strategi. Manajemen strategi adalah untuk merencanakan suatu arah bagi perusahaan (Stoner & Gilbert, 1995).

Selain itu pengertian manajemen strategi yaitu adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*). Keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik adalah “seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi”. Manajemen strategik meliputi scanning lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang “manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger, 2012).

Dari uraian dari para ahli tersebut penulis dapat merumuskan bahwa manajemen strategi adalah usaha manajemen dalam meningkatkan potensi perusahaan ataupun kapabilitas yang ada di dalam perusahaan dan menyusunnya menjadi berbagai macam rangkaian cara untuk memajukan perusahaan dengan melihat potensi yang ada di dalamnya.

2.1.15 Penerapan Strategi Bisnis

Penerapan strategi bisnis saat ini sudah banyak digunakan oleh berbagai perusahaan. Tidak hanya perusahaan besar, perusahaan kecil ataupun sekelas UKM pun sudah menggunakan strategi bisnis. Pembuatan strategi bisnis tersebut didasari oleh berbagai macam faktor yang ada di dalam dan di luar perusahaan. Biasanya strategi bisnis diambil dengan melihat keadaan nyata yang ada di lapangan dan dilihat mana saja bagian dari perusahaan yang tidak dapat bersaing dengan baik dengan kompetitor. Kelemahan itu dianalisa dan dicari apa penyebab

kelemahan tersebut dan dicari cara penyelesaian yang terbaik untuk dijadikan sebagai strategi bisnis yang akan diterapkan selanjutnya.

2.2 Kajian Induktif

Pada jurnal karya Eka Arjuna Hari Karya (2013) tentang formulasi *Blue Ocean Strategy* pada PT. Gudang Garam Tbk. Model Strategi baru diharapkan menjadi solusi terhadap masalah yang dihadapi industri rokok pada tahun 2013 dan 2014, antara lain : kompetisi yang ketat, kenaikan harga bahan baku, peraturan pemerintah yang menekan, meningkatnya kesadaran masyarakat akan kesehatan dan lingkungan. Perusahaan yang diteliti adalah PT. Gudang Garam Tbk., beserta cakupan industrinya dengan menggunakan data-data yang dikeluarkan pada periode tahun 2013 – 2014. Metode pengumpulan data menggunakan data primer dan sekunder. Analisis data primer dan sekunder menggunakan *VRIO Analysis*, *5 Forces Model Porter*, dan *PESTLE Analysis*. Sedangkan tahap perumusan strategi Blue Ocean menggunakan perangkat analisis Blue Ocean dari prinsip 1 sampai dengan 4 yaitu : *CanvasStrategy*, *4 Action Framework*, *ERRC Grid* dan *Blue Ocean Idea (BOI) Index*. Hasil analisis internal dan eksternal menunjukkan bahwa *Current Strategy* PT. Gudang Garam Tbk. Memiliki sifat *Red Ocean Strategy* (ROS) dengan ciri-ciri : bersaing di pasar yang sama, melakukan strategi yang sama. Kondisi perusahaan saat dipetakan belum mencapai *level* yang setingkat dengan kompetitor nomor 1. Pembentukan kurva elemen baru menghasilkan 4 tambahan elemen nilai baru yaitu : Diversifikasi produk, Produk isi 10, Kemasan ramah lingkungan dan asbak fleksibel. Hasil analisis pembentukan Strategi Baru sebagai sintesis dari Strategi S-O dan Strategi Kanvas BOS, menghasilkan 10 (sepuluh) butir Strategi Baru bagi PT. Gudang Garam Tbk. Strategi ini diverifikasi dengan *BOI Index*, menunjukkan Strategi Baru memenuhi kaidah dalam hal Utilitas, Harga, Biaya dan Adopsi. Model Strategi baru ini memiliki harapan untuk mendorong perusahaan keluar dari *Red Ocean* menuju *Blue Ocean*.

Pada jurnal berjudul “Perumusan *Blue Ocean Strategy* Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga CV. Gama Abadi” karya Michael Christian Kosasih dan Ratih

Indriyani (2014) yang membahas tentang strategi bersaing pada perusahaan keluarga pada CV Gama Abadi. Perusahaan keluarga CV Gama Abadi telah memiliki strategi bersaing yang telah digunakan sebelumnya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi langsung di lapangan. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik purposive sampling. Kemudian peneliti melakukan uji triangulasi sumber untuk keabsahan data. Dari hasil penelitian di CV Gama Abadi menggunakan strategi kepemimpinan biaya yang termasuk dalam Samudra Merah (*Red Ocean*) yang penuh dengan persaingan. Kemudian peneliti mencoba menyusun strategi baru untuk menciptakan inovasi nilai dengan menggunakan enam prinsip perumusan strategi *Blue Ocean Strategy* baru ini dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan strategi bersaing.

Kemudian jurnal yang berjudul *Blue Ocean Strategy* terhadap strategi pelayanan rumah sakit yang dibuat Arief Rachman S, Sugih Arto Pujangkoro, Rosnani Ginting (2013). Perusahaan merespon dengan cepat setiap perubahan yang ada di pasar, dan terus menerus melakukan benchmark demi mencapai tingkat kinerja yang baik. Akibatnya strategi ini menuntun semakin banyak perusahaan ke jalur persaingan yang saling menghancurkan, saling membunuh dan berdarah-darah yang diistilahkan sebagai *Red Ocean*. Tujuan penelitian ini adalah merancang strategi pelayanan yang berfokus untuk menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan melalui proses inovasi nilai. Proses inovasi nilai dilakukan melalui metode pendekatan *Blue Ocean Strategy* dengan menggunakan dua alat analisis yaitu kanvas strategi dan *ERRC grid*. Kanvas strategi berfungsi sebagai alat visualisasi terhadap penawaran yang dilakukan pada faktor kompetisi yang ada, sedangkan *ERRC Grid* berfungsi sebagai langkah strategis perusahaan untuk menciptakan segmen pasar yang baru. Hasil proses inovasi nilai menunjukkan bahwa pada rancangan strategi yang baru, perusahaan mengeliminasi dan mengurangi beberapa faktor yang dianggap tidak penting dalam kompetisi. Selain itu terdapat beberapa strategi yang diciptakan yang belum pernah ditawarkan sebelumnya pada ruang pasar misalnya penyediaan kartu anggota bagi pasien pasca rawat inap untuk mengakses pemeriksaan kesehatan gratis dan sebagainya. Akhirnya, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rancangan strategi perusahaan yang baru telah

memenuhi ke dalam tiga ciri *Blue Ocean Strategy* dalam menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan yaitu fokus, divergensi, dan motto yang memikat.

Jurnal selanjutnya yang membahas tentang penentuan strategi persaingan penjualan automatic tank gauging karya Nissya Mazhaly et.al (2014) yang membahas tentang penerapan strategi dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk menghadapi persaingan penjualan *Automatic Tank Gauging* yang ada di Indonesia. Penelitian ini dilakukan di PT Bona Metal Packaging yang berkompetisi dalam penjualan Automatic Tank Gauging di Indonesia. Persaingan tersebut berada pada *Red Ocean* yang menyebabkan banyaknya pesaing yang membuat atau menjual produk yang sama. Maka penulis menerapkan *Blue Ocean Strategy* dan dengan bantuan dari analisis SWOT sehingga dapat menciptakan pasar yang baru dengan membuat pangsa pasar yang baru.

