

## **BAB II**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **2.1. Kajian Teori Manajemen Strategi**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi**

Eddy Yunus (2016) menyatakan bahwa istilah manajemen strategi terbentuk dari dua kata, yaitu *strategic* berasal dari bahasa Yunani, *strategia* yang berarti seni atau ilmu menjadi seorang jenderal. Jenderal Yunani yang efektif perlu memimpin tentara, memenangkan peperangan dan mempertahankan wilayah melindungi kota dari serangan musuh serta menghancurkan musuh. Definisi yang cukup luas manajemen strategi menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah yang sama. Komponen pertama dari manajemen strategi adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, dan tujuan strategi organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah pelaksanaan operasional dengan unsur-unsurnya adalah sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan, dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Sondang Siagian (2004) menyatakan bahwa konteks manajemen strategi diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Rancangan ini disebut sebagai perencanaan strategik. Manajemen strategik didasarkan pada formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal penting dan berkesinambungan dalam organisasi secara keseluruhan. Michael Porter (2012) dalam artikelnya yang berjudul *Competitive Strategy* (Strategi Bersaing) menyatakan bahwa strategi merupakan sekumpulan tindakan atas aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik. Artinya bahwa

aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan sesuai target. Tugas pertama dalam manajemen strategi pada umumnya adalah kompilasi dan penyebaran pernyataan misi. Aktivitas ini mendokumentasikan kerangka dasar organisasi dan mendefinisikan lingkup aktivitas yang hendak dijalankan oleh organisasi. Setelah itu, organisasi tersebut akan melakukan pemindahan lingkungan untuk membangun keselarasan dengan pernyataan misi yang telah dibuat. Eddy Yunus (2016) menjelaskan bahwa pembentukan strategi adalah kombinasi dari tiga proses utama sebagai berikut:

1. Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing, baik internal maupun eksternal dalam lingkungan mikro maupun makro.
2. Bersamaan dengan penafsiran tersebut, tujuan dirumuskan. Tujuan ini harus bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang. Pada proses ini, hal yang perlu diperhatikan adalah penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh ke depan dan masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan organisasi secara umum (baik finansial maupun strategi), tujuan unit bisnis strategis (berhubungan dengan tujuan organisasi dalam mencapai target yang diharapkan).

Hunger, et al. (2003) menjelaskan manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang memiliki tugas untuk merumuskan visi dan misi organisasi meliputi rumusan umum filosofi dan tujuan organisasi, mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internal organisasi, menilai lingkungan eksternal organisasi meliputi pesaing dan faktor kontekstual, menganalisis alternatif strategi dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal, mengidentifikasi setiap alternatif strategi untuk menentukan strategi mana yang paling sesuai visi dan misi organisasi, memilih seperangkat sasaran tahunan dan strategi jangka pendek, mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekan pada kesesuaian antara tugas, struktur, teknologi, dan sistem imbalan, melakukan evaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan dilaksanakan ditahun-tahun berikutnya.

Berdasarkan uraian pengertian manajemen strategi di atas, dapat dipahami bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses yang ditujukan untuk tahap pengambilan keputusan organisasi secara strategi dengan melakukan perumusan perencanaan yang akan dicapai, melaksanakan visi dan misi sesuai tujuan organisasi hingga melakukan evaluasi atas pelaksanaan strategik yang sudah dijalankan. Selanjutnya dalam tahapan perumusan strategi yang ingin dicapai organisasi harus dilakukan dengan cara mengevaluasi faktor-faktor strategis untuk mengukur kekuatan dan kelemahan organisasi serta memahami juga potensi-potensi organisasi terkait peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi.

### **2.1.2 Aspek-Aspek Manajemen Strategi**

Eddy Yunus (2016) menyatakan bahwa aspek-aspek manajemen strategi antara lain bertujuan mengungkapkan visi dan misi organisasi, penentuan tujuan-tujuan, menciptakan strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, serta menilai kinerja dan melaksanakan penyesuaian berdasarkan tindakan yang akan dilakukan. Artur, et al. (2003) menjelaskan bahwa manajemen strategi memiliki aspek-aspek strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang dilaksanakan oleh organisasi. Aspek-aspek manajemen strategi sebagai berikut:

1. Mengembangkan visi dan misi organisasi, maksudnya setiap organisasi membutuhkan misi-pernyataan mengenai maksud organisasi. Misi tersebut menjawab pertanyaan apakah alasan kita untuk berada dalam usaha ini? dan penting pula bagi manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang sekarang digunakan.
2. Mengatur tujuan organisasi, maksudnya mengetahui terlebih dulu apa yang menjadi tujuan organisasi itu berdiri, sebelum merumuskan strategi dan sebagainya.
3. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan, maksudnya para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dan kemudian memilih strategi-strategi yang saling mendukung dan melengkapi serta strategi yang memungkinkan organisasi mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya yang paling baik.

4. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, maksudnya setelah strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan. Strategi hanya bagus jika implementasinya bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya organisasi telah merencanakan strateginya, organisasi tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.
5. Mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi, maksudnya langkah terakhir dalam aspek manajemen strategi adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi yang telah laksanakan. Apapun hasilnya, akan menjadi rekomendasi masukan bagi perbaikan dan penyempurnaan strategi dan implementasi berikutnya dan jika ada, penyesuaian apa yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi terhadap perkembangan baru.

Sukanto Reksohadiprodjo (2003) menjelaskan bahwa aspek-aspek penilaian manajemen strategi harus memuat tentang cara organisasi menentukan misi, yaitu menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu organisasi ada dengan ciri pokok produk yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, konsumen yang dituju, karakter pasar, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan masyarakat. Menentukan tujuan organisasi apa yang hendak dicapai oleh organisasi. Tujuan ini menyangkut tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Menentukan strategi internal organisasi melalui visi organisasi dengan cara menciptakan aspirasi dan ambisi yang dalam keadaan normal tidak bisa dijalankan, organisasi harus mampu melakukan prediksi masa depan dengan mempertimbangkan kecenderungan teknologi, perilaku konsumen, dan lingkungan usahanya dengan cara menciptakan pengaruh yang lebih besar berdasarkan sumber daya yang dimiliki saat ini.

### **2.1.3. Proses Manajemen Strategis**

Wheelen dan Hunger (2008) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis merupakan rangkaian langkah, keputusan dan tindakan organisasi yang menentukan kinerja perusahaan secara jangka panjang. Manajemen strategis yang baik akan dapat membawa organisasi untuk dapat melakukan implementasi strateginya melalui perencanaan program, proses penganggaran, sistem manajemen kinerja, perubahan pada struktur organisasi, serta

manajemen program dan proyek. Seiring berjalannya waktu manajemen strategi melakukan evolusi ke dalam beberapa tahap, sebagai berikut:

1. Tahap pertama, yaitu *basic financial planning* (perencanaan dasar keuangan) dimana perusahaan melakukan perencanaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan berorientasi pada rencana jangka pendek dan jangka panjang.
2. Tahap kedua, yaitu *forecast based planning* (perencanaan berdasarkan perkiraan) pengembangan ini dilakukan dari sistem di atas karena digunakan untuk perencanaan jangka panjang, akibat kelemahan sistem *budget* (anggaran) yang terbatas pada jangka pendek. Di sini mulai diperhitungkan kondisi eksternal dengan porsi lebih besar. Basisnya adalah proyeksi perusahaan di masa mendatang.
3. Tahap ketiga, yaitu *strategic planning* (rencana strategis) pengembangan dari *forecast-based planning* dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan persaingan. Dalam tahap ini perusahaan sudah mempertimbangkan bagaimana caranya (strateginya) untuk dapat memenangkan pasar. Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran manajemen, sementara implementasi dan pelaksanaan dilakukan oleh jajaran pelaksana. Prosesnya dilakukan secara *top-down* (dari atas ke bawah).
4. Tahap keempat, yaitu *strategic management* (manajemen strategi) merupakan pengembangan dari *strategic planning*. Di sini masukan dari level bawah juga dipertimbangkan. Prosesnya tidak hanya berkonsentrasi pada formulasi strategi, namun juga diperhatikan secara seksama proses implementasinya, karena berdasarkan pengalaman dengan menggunakan *strategic planning*, perusahaan sering kali tidak mencapai tujuannya akibat strategi yang diformulasikan tersebut tidak diimplementasikan secara efektif.

Berdasarkan uraian proses manajemen strategi di atas, dapat dipahami bahwa proses manajemen strategi dapat dibagi menjadi dua garis besar, yaitu perencanaan strategi dan implementasi strategi. Sedangkan proses manajemen strategi secara metodologis terdiri dari tiga proses utama yang saling berhubungan dan tidak terputus, yaitu proses perumusan formulasi, proses implementasi dan proses pengawasan serta pengendalian strategi (Husein Umar, 2010). Selanjutnya Stephen Robbins dan Mary Coulter (2004) menjelaskan bahwa terdapat sembilan langkah dalam proses strategi, sebagai berikut :

1. Penentuan misi dan tujuan.

Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab utama bagi manajer puncak, sebab berhasil tidaknya program kerja yang direncanakan, bergantung pada misi dan tujuan yang sudah ditentukan. Perumusan ini dipengaruhi nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti luas organisasi, jenis produk atau jasa yang akan diproduksi dan cara pengoperasiannya.

2. Pengembangan profil organisasi.

Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (*existing*). Profil organisasi adalah hasil analisa saat ini serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya organisasi yang tersedia. Profil organisasi menunjukkan kesuksesan organisasi di waktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan di waktu yang akan datang.

3. Analisa lingkungan eksternal

Organisasi perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus, yang terdiri dari para penyedia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja, dan lembaga-lembaga keuangan. Dimana kekuatan-kekuatan ini akan mempengaruhi secara langsung jalannya kinerja organisasi.

4. Menganalisa internal organisasi-kekuatan dan kelemahan organisasi

Analisa ini dilakukan dengan memperbandingkan profil organisasi dan lingkungan eksternal dengan menggunakan metode analisis tertentu seperti SWOT dan lainnya.

5. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategi

Berbagai kesempatan dan ancaman itu dapat ditimbulkan banyak faktor, antara lain perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik, atau perilaku konsumen, dan perubahan lingkungan pasar sesuai kebutuhan konsumen saat ini.

6. Pembuatan keputusan strategi

Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategi. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategi.

#### 7. Pengembangan strategi organisasi

Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, selanjutnya organisasi perlu menjabarkannya program strategi manajemen tersebut ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek dan strategi-strategi operasional.

#### 8. Implementasi strategi

Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas sukses semua atau sebagian strategi kepada karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumber daya yang dibutuhkan.

#### 9. Peninjauan kembali dan evaluasi

Setelah strategi diimplementasikan, manajer perlu senantiasa memonitor secara periodik, atau pada tahap-tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Dua pertanyaan utama dalam proses peninjauan kembali dan evaluasi strategi, yaitu apakah strategi diimplementasikan sesuai rencana, dan apakah strategi dapat mencapai hasil-hasil yang diharapkan sesuai perencanaan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

### **2.1.4. Pemeriksaan Manajemen Strategi**

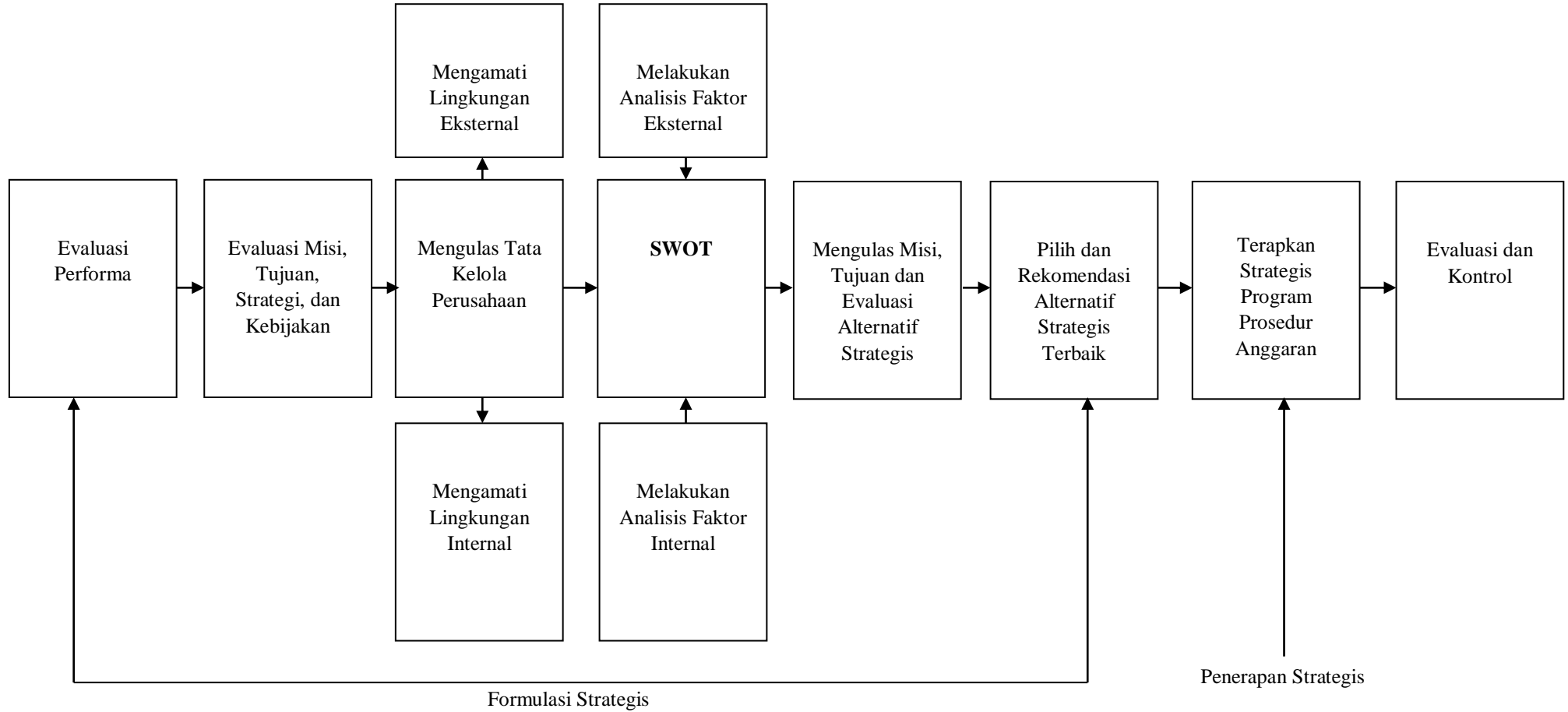
Eddy Yunus (2016) menjelaskan bahwa pemeriksaan strategis adalah bentuk pemeriksaan manajemen yang melihat perusahaan dalam perspektif luas dan menyediakan penilaian secara komprehensif terhadap situasi strategis perusahaan. Pemeriksaan strategis meliputi aspek-aspek utama proses manajemen strategis dan menempatkannya dalam kerangka kerja pengambilan keputusan. Kerangka kerja tersebut terdiri dari delapan langkah yang saling berhubungan, sebagai berikut :

1. Evaluasi hasil kinerja perusahaan saat ini dalam hal pemeriksaan manajemen tingkat pengembalian investasi, profitabilitas, dan sebagainya, dan mengkaji misi, tujuan, strategi, dan kebijakan saat ini.
2. Pemeriksaan dan evaluasi terhadap manajer strategis perusahaan, yaitu dewan komisaris dan manajemen puncak.
3. Pengamatan lingkungan eksternal untuk mencari faktor-faktor strategis yang merupakan kesempatan dan ancaman.

4. Pengamatan lingkungan internal perusahaan untuk menentukan faktor-faktor strategis, yaitu kekuatan dan kelemahan.
5. Menganalisis faktor-faktor strategis (SWOT) untuk menunjukkan dengan tepat masalah yang ada, dan meninjau serta merevisi misi dan tujuan jika diperlukan.
6. Membuat, menyeleksi, dan menyeleksi strategi alternatif terbaik berdasarkan analisis yang dilakukan pada langkah.
7. Mengimplementasi strategi yang dipilih dengan cara membuat program, anggaran, dan prosedur.
8. Mengevaluasi strategi yang diimplementasi menggunakan sistem umpan balik, dan mengendalikan berbagai aktivitas untuk memastikan penyimpangan minimal dari yang mereka rencanakan.

Proses pengambilan keputusan strategis pada dasarnya mencerminkan pendekatan rasional untuk pengambilan keputusan strategis. Pemeriksaan strategis membuat pelaksanaan proses pengambilan keputusan strategis. Pemeriksaan tidak hanya menjelaskan bagaimana tujuan, strategi dan kebijakan dirumuskan sebagai keputusan strategis, tetapi juga bagaimana hal itu diimplementasi, dievaluasi, dan dikendalikan dengan program, anggaran, dan prosedur. Oleh karena itu, pemeriksaan strategis memungkinkan manajer memahami cara yang lebih baik dimana berbagai wilayah fungsional saling berhubungan dan cara dimana mereka memberikan kontribusi untuk mencapai misi perusahaan. Dengan demikian, pemeriksaan strategis sangat berguna bagi manajemen puncak, yang pekerjaannya adalah mengevaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Eddy Yunus, 2016). Perencanaan strategis merupakan suatu sistem dimana manajer membuat, mengimplementasikan, dan mengendalikan keputusan penting lintas fungsi dan level dalam perusahaan. Sistem perencanaan strategis harus menjawab empat pertanyaan mendasar, yaitu kemana kita pergi (misi), bagaimana kita memperolehnya (strategi), apakah cetak biru tindakan kita (anggaran), dan bagaimana kita mengetahui jalur yang kita lalui (pengendalian).





**Gambar 2.1 Proses Pengambilan Keputusan Dalam Penerapan Manajemen Strategis**

Sumber: Eddy Yunus, 2016

Gambar 2.1 menunjukkan proses pengambilan keputusan dalam penerapan manajemen strategi yang paling baik terdiri dari empat tahap, yaitu tahap pengamatan lingkungan, tahap perumusan strategi, tahap penerapan strategi, dan tahap penilaian strategi atau evaluasi strategi untuk diterapkan. Pada tahap pengamatan lingkungan dilakukan secara eksternal dan internal dalam organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari variable-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi. Lingkungan internal terdiri dari variable-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada dalam organisasi.

Tahap perumusan strategi antara lain mencakup pengembangan visi dan misi, indentifikasi peluang dan ancaman eksternal dalam suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tahap perumusan strategi adalah proses untuk merancang, menyeleksi, dan memilih strategi yang lebih tepat untuk diterapkan dari serangkaian strategi yang telah disusun untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Tahap penerapan strategi sering dianggap sebagai tahap tindakan dalam manajemen strategis. Proses melaksanakan strategi berarti mendorong para manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah dirumuskan. Dalam tahap ini sering dianggap sebagai tahapan yang paling sulit dalam manajemen strategi menurut disiplin, komitmen, dan pengorbanan pribadi. Tantangan dalam tahap ini adalah mendorong para manajer dan karyawan diseluruh organisasi untuk bekerja dengan rasa bangga dan antusias guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan pelaksanaan strategi bergantung kepada kemampuan manajer dalam memotivasi para karyawannya. Tahap penilaian strategi atau evaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis yang mendasar antara lain, yaitu peninjauan ulang terhadap faktor-faktor eksternal dan internal, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif. Penilaian atau evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan saat ini belum tentu sama pada penerapan selanjutnya.

## **2.2. Kajian Teori Kinerja**

### **2.2.1. Pengertian Kinerja**

Moehariono (2012) menjelaskan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu

organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Anwar Prabu Mangkunegara (2007) mendefinisikan kinerja sebagai penampilan hasil karya pada seluruh jajaran personil di dalam suatu organisasi.

Kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran, hasil suatu fungsi jabatan kerja atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode tertentu. Secara lebih singkat kinerja disebutkan sebagai suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja sendiri dalam pekerjaan yang sesungguhnya tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan. Kinerja dapat diukur melalui keluaran atau hasilnya (Wilson Bangun, 2012). Berdasarkan pengertian kinerja yang telah dipaparkan di atas, dapat dipahami bahwa kinerja merupakan hasil akhir seseorang dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu yang dapat diukur berdasarkan ukuran yang berlaku dalam organisasi.

### **2.2.2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Penilaian kinerja didasarkan pada adanya alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memtovasi kalangan karyawan (Anwar Prabu Mangkunegara, 2007). Kegunaan penilaian kinerja meliputi:

1. Perbaikan prestasi kinerja, yaitu umpan balik pelaksanaan kerja kemungkinan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian, yaitu penyesuaian kompensasi dalam melakukan evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan, yaitu keputusan penempatan promosi, transfer biasanya didasarkan pada prestasi kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan, yaitu kebutuhan pelatihan dan pengembangan prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan. Perencanaan dan pengembangan

karier dalam penilaian kinerja dimaksudkan untuk memperoleh umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

5. Penyimpangan, yaitu penyimpangan proses *staffing* (penempatan) prestasi kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
6. Ketidak akuratan informasi, yaitu prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak diambil tepat.

### **2.3. Kajian Teori Pemasaran**

Konsep pemasaran mulai berkembang pada awal tahun 1990. Hal ini dikemukakan oleh Sheth dan Gardner (1982) dalam (Sutisna dan Pawitra, (2001), yaitu pada tahun (1900-1910) merupakan periode penemuan; tahun (1910-1920) merupakan periode konseptualisasi; tahun (1920-1930) merupakan periode integrasi; tahun (1930-1940) merupakan periode pengembangan; tahun (1940-1950) merupakan periode pengujian kembali dan tahun (1950-1960) merupakan periode rekonseptualisasi. Sutisna dan Pawitra (2001) menjelaskan bahwa dalam perkembangannya, terdapat banyak sekali pemikiran mengenai konsep pemasaran yang pada awalnya bertitik tolak dari dua aksioma, yaitu *pertama* pemasaran secara esensial merupakan suatu aktivitas ekonomi sehingga konsep pemasaran dibatasi pada perilaku ekonomi dari masyarakat, dan aktivitas-aktivitas lain yang tidak berhubungan dengan aktivitas ekonomi masyarakat adalah bukan pemasaran, *kedua* bahwa yang memulai aktivitas dan program pemasaran adalah pemasar.

Berdasarkan berbagai aliran pemikiran di atas, terdapat banyak pemikir pemasaran yang sepakat bahwa konsep inti dari pemasaran adalah pertukaran (*exchange*). Alasan yang mendasari bahwa konsep inti pemasaran adalah pertukaran, yaitu seluruh aktivitas yang dilakukan oleh satu individu dengan individu yang lainnya merupakan pertukaran. Tidak ada seorang individu yang mendapatkan sesuatu tanpa memberikan sesuatu baik langsung maupun tidak langsung karena alasan terjadinya pertukaran adalah untuk memuaskan kebutuhan

(Sutisna dan Pawitra, 2001). Dengan demikian dapat dipahami bahwa pemasaran memegang peran yang penting dalam proses pertukaran karena pada tingkat dasar pemasaran dapat menginformasikan dan membuat konsumen potensial menyadari atas keberadaan produk yang ditawarkan.

Kennedy dan Soemanagara (2006) menjelaskan bahwa pemasaran merupakan sebuah proses sosial yang terjadi antara paling sedikit dua orang dimana seseorang mengirimkan sejumlah simbol tertentu kepada orang lain. Sedangkan Kotler dan Armstrong (2004) mengartikan pemasaran sebagai proses pemberian kepuasan kepada konsumen untuk mendapatkan laba. Dari kedua definisi ini dapat dipahami bahwa pengertian pemasaran adalah kegiatan yang ditujukan untuk menyampaikan pesan kepada konsumen dengan menggunakan sejumlah media dan berbagai saluran yang dapat dipergunakan dengan harapan terjadinya tiga tahap perubahan, yaitu perubahan pengetahuan, perubahan sikap, dan perubahan tindakan yang dikehendaki (Kotler dan Keller, 2012). Konsep yang secara umum sering digunakan untuk menyampaikan pesan adalah apa yang disebut sebagai bauran promosi (*promotional mix*). Disebut bauran promosi karena biasanya pemasar sering menggunakan berbagai jenis promosi secara bersama-sama dan terintegrasi dalam suatu rencana promosi produk. Terdapat lima jenis promosi yang biasa disebut sebagai bauran promosi, yaitu iklan, penjualan tatap muka, promosi penjualan, hubungan masyarakat dan publisitas, serta pemasaran langsung (Sutisna dan Pawitra, 2001). Berikut *flatfom* pemasaran dari masing-masing elemen bauran promosi.

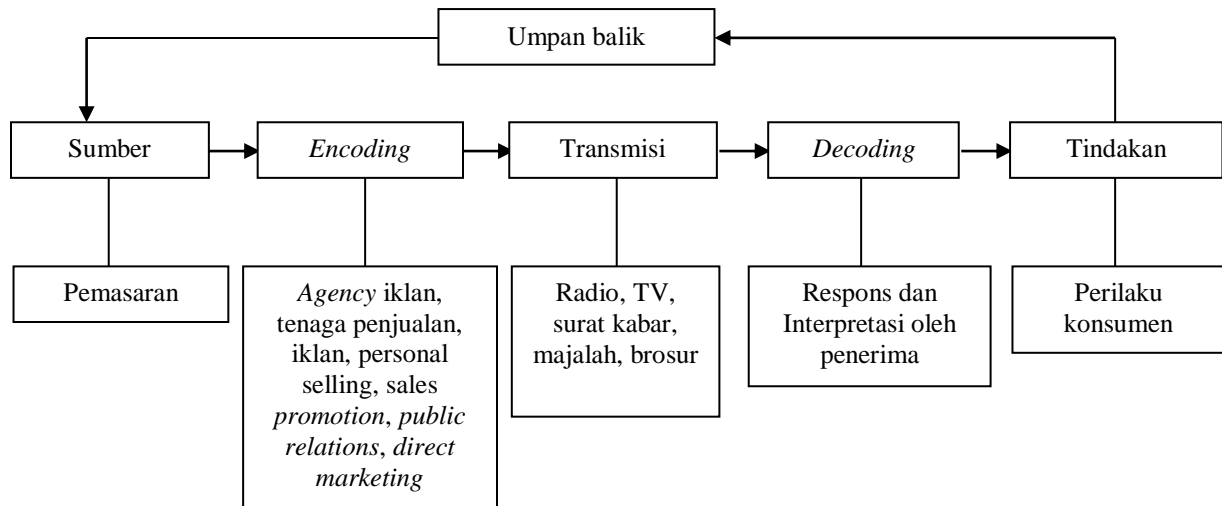
Tabel 2.1. Elemen Bauran Promosi Pemasaran

<b>Periklanan</b>	<b>Promosi Penjualan</b>	<b>Hubungan Masyarakat</b>	<b>Penjualan Tatap Muka</b>	<b>Pemasaran Langsung</b>
1. Iklan di media cetak dan elektronik. Kemasan gambar bergerak	1. Kontes, permainan , 2. Undian, lotre, 3. Hadiah 4. Pameran 5. Eksibisi 6. Demonstrasi iklan	1. Press kits 2. Pidato 3. Seminar 4. Laporan tahunan 5. Donasi dan amal 6. Sponsorship 7. Publikasi 8. Relasi 9. Komunitas	1. Presentasi penjualan 2. Pertemuan penjualan 3. Program insentif 4. Pameran	1. Katalog 2. Surat 3. Telemarketing 4. Electronic shopping 5. TV shopping 6. Fax mail 7. E-mail 8. Voice Mail

Pemasaran memegang peranan yang sangat penting bagi pemasar. Tanpa pemasaran, konsumen maupun masyarakat secara keseluruhan tidak akan mengetahui keberadaan produk di pasar. Pemasaran juga menyedot anggaran yang sangat besar, sehingga pemasar harus secara hati-hati dan penuh perhitungan dalam menyusun rencana pemasaran. Penentuan siapa saja yang menjadi sasaran pemasaran akan sangat menentukan keberhasilan pemasaran berjalan efektif dan efisien (Sutisna dan Pawitra, 2001).

Model pemasaran yang biasa dikembangkan pada umumnya tidak jauh berbeda. meliputi *sender* (mengirim) atau juga disebut sumber (*source*). Pertama kali pesan komunikasi data dari sumber. Dalam pemasaran sumber berarti pihak yang mengirim pesan pemasaran kepada konsumen. Pihak yang mengirim pesan tentu saja pemasar. Proses selanjutnya yaitu pemasar menentukan bagaimana pesan itu disusun agar bisa dipahami dan direspon secara positif oleh penerima dalam hal ini konsumen. Pada proses tersebut ditentukan pula jenis pemasaran apa yang akan digunakan. Apakah pesan akan disampaikan melalui iklan, *personal selling*, promosi penjualan, *public relations* atau dengan *direct marketing* (Kotler dan Keller, 2012). Keseluruhan proses dari perancangan pesan sampai penentuan jenis promosi yang akan digunakan disebut memasukan data (*encoding*).

Proses *encoding* ini juga disebut sebagai proses menerjemahkan tujuan-tujuan pemasaran ke dalam bentuk-bentuk pesan yang akan dikirimkan kepada penerima. Proses selanjutnya, yaitu menyampaikan pesan melalui media. Jika pesan dirancang dalam bentuk iklan, maka pesan harus disampaikan dalam bentuk media cetak atau media elektronik. Pesan yang disampaikan melalui media akan ditangkap atau diterima oleh penerima. Ketika pesan diterima, penerima akan memberikan respons terhadap pesan yang disampaikan. Proses memberikan respons dan menginterpretasikan pesan yang diterima disebut sebagai proses *decoding*. Proses *decoding* berarti penerima pesan memberi interpretasi atas pesan yang diterima. Proses terakhir adalah umpan balik (*feedback*) atas pesan yang dikirimkan.

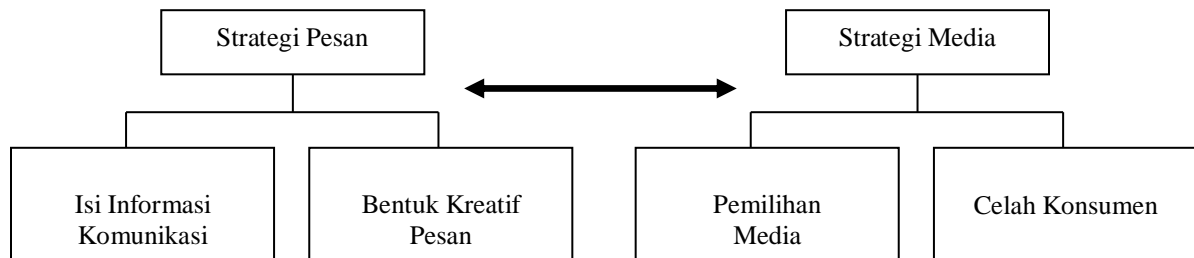


**Gambar 2.2. Model Pemasaran**

(Sumber: Kotler dan Keller, 2012)

Satu hal yang penting adalah pemasar harus berusaha membuat kesamaan dengan konsumen. Hal ini didasarkan atas anggapan bahwa ketika konsumen melihat yang lain sama dengan dirinya dalam hal penggunaan produk, maka konsumen akan lebih mungkin bereaksi positif. Penggunaan *opinion leader* (pendapat seorang publik figur) biasanya cukup efektif dalam membangun perasaan kesamaan bagi konsumen, karena manusia cenderung meniru apa yang dilakukan oleh orang yang dianggap lebih dari dirinya.

Proses menentukan strategi pemasaran perlu dilakukan agar dapat membantu organisasi menentukan tindakan yang akan diambil secara baik dan tepat melalui pilihan untuk mencapai sebuah tujuan dengan cara yang paling efektif dan efisien. Littlemore (2003) dalam bukunya yang berjudul “*the communicative effectiveness of diferent types of communications strategy*” menjelaskan bahwa strategi pemasaran merupakan langkah-langkah yang harus diambil di dalam meningkatkan efektivitas pemasaran. Strategi pemasaran juga dapat diartikan sebagai sebuah pola yang mendasar dari sasaran yang berjalan dan yang direncanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan konsumen, pesaing dan faktor-faktor lingkungan (Brannan, 2005). Machfoedz (2010) menyatakan bahwa ada dua komponen strategi pemasaran untuk melakukan aktivitas pemasaran secara efektif dan efisien, yaitu strategi pesan dan strategi media, sebagai berikut:



Gambar 2.3. **Komponen Strategi Pemasaran**

(Sumber: Machfoedz, 2010)

Pemasar perlu membuat dan menyampaikan pesan yang dapat membuat target sasaran melakukan perilaku konsumsi atau pembelian. Hal penting yang harus diperhatikan adalah segmen target sasaran harus diseleksi dan ditentukan terlebih dahulu sebelum isi dan bentuk pesan dirancang. Informasi dari pemasar diharapkan mendapat respon dari konsumen. Pemasar dapat memiliki lebih dari satu atau bahkan beberapa tujuan atau obyek pemasaran yang masing-masing obyek menunjukkan kebutuhan konsumen tertentu dan memerlukan media yang berbeda untuk dapat menyampaikan pesan tertentu sehingga hal penting yang perlu diperhatikan adalah isi pemasaran harus disesuaikan dengan kebutuhan informasi konsumen.

Kotler dan Keller (2012) menjelaskan bahwa pada saat konsumen mencari alternatif, pemasar akan mengingatkan konsumen pada produk atau jasa yang ditawarkan, dan ketika konsumen melakukan evaluasi alternatif, disituasi inilah pemasar akan memberikan informasi tentang ciri dan manfaat produk atau jasa yang ditawarkan. Pemasar menyampaikan informasi tentang produk/jasa kepada konsumen dengan tujuan untuk membuat terjadinya proses situasi pembelian rasional. Pemasar melakukan upaya sugesti kepada konsumen yang akan menggunakan produk/jasa yang ditawarkan. Misalnya membuat iklan televisi yang mampu menciptakan sugesti dan *personal selling* (penjualan perorangan) untuk menjelaskan keterangan secara efektif dan efisien untuk menciptakan daya tarik konsumen secara emosional pada produk/jasa yang ditawarkan.

Isi dalam dua kategori daya tarik di atas, terdapat tiga strategi kreatif yang dapat dilakukan pemasar untuk menyampaikan isi komunikasi, yaitu *pertama* pesan faktual dengan cara memberikan presentasi langsung kepada konsumen tentang produk/jasa seperti



menyajikan informasi pesan yang ada dalam produk/jasa kepada konsumen dengan tujuan untuk membentuk sikap dan pemilihan produk/jasa yang ditawarkan pemasar, *kedua* iklan komparatif dengan cara memberikan perbandingan secara eksplisit diantara alternatif pilihan produk/jasa kepada konsumen tentang keunggulan produk/jasa yang diiklankan, *ketiga* iklan endorse selebriti dilakukan dengan cara menampilkan sosok selebriti atau tokoh yang berpengaruh (*influencer*) yang mudah diingat sehingga dapat dimanfaatkan untuk menarik perhatian konsumen. Pada hakekatnya strategi media merupakan perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan, dimana pemasar melakukan upaya memberikan penjelasan mengenai sumber media yang digunakan untuk menyampaikan pesan kepada calon konsumen dan pelanggan (Effendi, 2004). Tujuan yang ingin dicapai melalui strategi media, yaitu:

1. Menegaskan bahwa media merupakan saluran yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari pemasar kepada konsumen. Bahwa kesuksesan pemasaran masa kini ditandai dengan adanya sinergi atau integrasi antara iklan, public relations, dan promosi yang memberikan kesan unik, kreatif, dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen (Shimp, 2000).
2. Memberikan nilai tambah. Pemilihan media seperti iklan di media sosial, media elektronik, dan media cetak dapat memberikan nilai tambah pada konsumen dengan mempengaruhi persepsi konsumen.
3. Celah konsumen, merupakan waktu dan tempat untuk menyampaikan pesan agar pemasar dapat mencapai jangkauan konsumen secara optimal. Bahwa perkembangan pasar begitu pesat saat ini telah mendorong perusahaan untuk mencari celah dalam mempertahankan konsumennya dalam jangka waktu panjang, bahkan jika mungkin untuk selamanya. Salah satu cara untuk mempertahankan konsumen adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan melalui komunikasi pemasaran. Kotler, et al. (2002) menyebutkan ada enam alasan mengapa suatu perusahaan perlu mendapatkan loyalitas konsumen dengan memahami celah konsumen tersebut, yaitu konsumen yang sudah lebih prospektif, artinya pelanggan setia akan memberikan keuntungan besar pada perusahaan, biaya mendapatkan konsumen baru jauh lebih besar dibanding biaya untuk menjaga dan mempertahankan konsumen yang sudah ada, konsumen yang sudah percaya pada perusahaan dalam suatu urusan cenderung akan percaya juga dalam

urusan lainnya, biaya operasional perusahaan akan menjadi efisien jika memiliki banyak konsumen setia, perusahaan dapat mengurangi biaya psikologis dan sosial disebabkan konsumen lama telah mempunyai banyak pengalaman positif dengan perusahaan ataupun produk perusahaan, konsumen setia akan selalu membela perusahaan bahkan berusaha pula untuk menarik dan memberi saran kepada orang lain untuk menjadi pelanggan.

Pentingnya memahami pemilihan media pemasaran dan celah konsumen bagi perusahaan karena saat ini seluruh perusahaan baik yang memproduksi barang maupun jasa selalu berusaha agar konsumen loyal terhadap produk/jasa perusahaan sebab konsumen yang loyal akan menjadi aset sangat bernilai bagi perusahaan sehingga pemilihan media pemasaran dan memahami celah konsumen menjadi suatu faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk memudahkan dalam memahami strategi pemasaran perlu diketahui beberapa istilah kata yang identik (sama) dengan strategi, yaitu metode dan taktik. Metode diartikan sebagai cara yang teratur dan sistematis untuk pelaksanaan suatu cara kerja agar tercapai hasil yang diharapkan. Sedangkan taktik diartikan sebagai tahap atau langkah-langkah tertentu yang digunakan pemasar untuk melaksanakan strateginya. Artinya jika suatu manajemen sudah merumuskan tujuan dan strateginya, maka manajemen tersebut berada dalam posisi untuk menentukan taktik. Dengan demikian dapat dipahami bahwa ruang lingkup metode lebih luas dibanding dengan strategi, karena strategi sudah masuk pada wilayah perencanaan yang didukung oleh manajemen, sedangkan metode baru pada wilayah pembuatan cara yang sistematis (Effendi, 2004).

Proses pengambilan keputusan dalam strategi pemasaran harus memperhatikan target yang menjadi sasarannya, wilayah pemasaran harus jelas, penetapan tujuan pemasaran secara spesifik, dan adanya alokasi anggaran yang telah disesuaikan dengan kebutuhan kegiatan pelaksanaan pemasaran. Selain itu dalam proses mengambil berbagai keputusan pelaksanaan komunikasi pemasaran untuk mencapai tujuan tingkat merek dan prasyarat pemosisian merek harus direncanakan berdasarkan target pasarnya. Langkah selanjutnya adalah memutuskan jenis-jenis pesan yang akan disampaikan kepada konsumen dalam rangka menyempurnakan pemosisian yang diinginkan pemasar, menentukan media yang sesuai untuk menyampaikan pesan yang akan dipasarkan (Sutisna dan Pawitra, 2001). Setelah implementasi atau pelaksanaan keputusan strategi pemasaran dilakukan, maka diperlukan

evaluasi program dalam bentuk pengukuran hasil dari upaya pemasaran yang telah dilaksanakan dengan cara memberikan umpan balik dan mengambil tindakan koreksi untuk menentukan apakah hasil sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (Shimp, 2014).

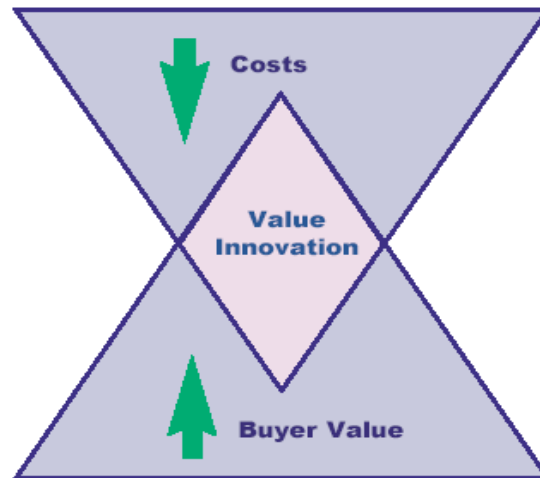
Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa pemasaran merupakan paduan dari perencanaan dan manajemen strategi yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Adapun manajemen strategi pemasaran yang peneliti maksudkan dalam penelitian ini adalah strategi pemasaran konsep Laswell (2009) yang menjelaskan bahwa untuk memahami strategi pemasaran, maka organisasi harus mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut; siapakah pemasarnya, pesan apa yang dinyatakannya, media apa yang digunakannya, siapa target pemasarannya, dan efek apa yang diharapkan. Dari beberapa pertanyaan inilah, sesungguhnya secara implisit mengandung pertanyaan lain yang perlu dijawab dengan seksama oleh pihak pemasar. Pihak pemasar yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kedai Kopi Merapi, mengenai kapan dilaksanakannya manajemen strategi pemasarannya, bagaimana cara melaksanakan pemasarannya, dan mengapa perlu dilakukannya strategi pemasaran tersebut.

## **2.4. Kajian Teori *Blue Ocean Strategy***

### **2.4.1. Pengertian *Blue Ocean Strategy***

Kim, et al. (2014) menjelaskan bahwa *Blue Ocean Strategy* (BOS) atau (Samudra Biru) menggambarkan jenis industri yang tidak eksis pada saat ini. BOS merupakan *market space* (ruang pasar) yang belum diketahui dan belum tersentuh, dimana menciptakan *demand* (permintaan) baru untuk pertama kalinya. Salah satu konsep dasar dari BOS adalah inovasi nilai. Bagaimana kita mengalihkan diri dari persaingan di *red ocean* yang sangat kompetitif dan berdarah menuju pada *blue ocean* yang membuat kompetisi jadi tidak relevan lagi. Inovasi nilai tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan konsumen yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya (Kim, et al., 2014). Setiap strategi selalu mempunyai risiko yang harus diperhitungkan dengan seksama. Formulasi dan eksekusi BOS haruslah dilakukan dengan tepat dan cermat. Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif bisa mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli atau konsumen.

Diilustrasikan 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 (Kim, et al., 2014).



**Gambar 2.4. Upaya Bersamaan Dalam Mengejar Diferensiasi dan Biaya Rendah**

(Sumber: Kim, et al., 2014)

Kim, et al. (2014) menjelaskan bahwa terdapat sembilan poin kunci dari BOS, sebagai berikut :

1. BOS merupakan hasil studi satu dekade yang cukup lama dari 150 strategi yang sudah dijalankan oleh lebih dari 30 industri selama 100 tahun (1880-2000).
2. BOS merupakan usaha untuk menciptakan diferensiasi dan harga rendah secara bersamaan.
3. Tujuan BOS adalah tidak untuk bergabung dalam persaingan pada industri yang sudah ada, melainkan menciptakan ruang pasar baru atau menciptakan samudra biru, dan membuat persaingan menjadi tidak relevan lagi.
4. BOS menawarkan satu set metodologi dan alat-alat untuk menciptakan ruang pasar baru.
5. BOS menawarkan metodologi dan proses yang sistematis dan dapat diperbaharui, dalam menciptakan suatu inovasi dari perusahaan yang sudah ada maupun perusahaan

baru.

6. Kerangka kerja dan alat yang digunakan pada BOS antara lain adalah kerangka kerja enam langkah, kerangka kerja empat langkah, skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, kanvas strategi, kurva nilai, peta *pioneer-migrator-settler* (PMS), tiga tingkatan nonkonsumen, enam tahapan siklus pengalaman pembeli dan indeks *ide blue ocean*.
7. Kerangka kerja dan alat-alat tersebut di disain secara visual tidak hanya untuk menciptakan rumusan kebijaksanaan perusahaan yang efektif, tetapi juga untuk mengeksekusi dengan efektif melalui komunikasi yang mudah.
8. BOS melingkupi merumuskan strategi dan mengeksekusi strategi
9. Terdapat 3 konsep kunci dalam membangun BOS, yaitu: nilai inovasi, penerapan kepemimpinan *tipping point*, dan proses yang adil.

#### **2.4.2. Inovasi Nilai**

Inovasi nilai merupakan titik awal untuk samudra biru. Kim, et al. (2014) menjelaskan bahwa inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran bagi konsumen. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam menjalankan suatu industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan industri. Biaya berkurang lebih jauh ketika ekonomi skala waktu bekerja setelah terjadi tingkat penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat perusahaan menjadi unggul dipasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau lebih sering melakukan sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli.

*Red ocean* adalah situasi persaingan dalam semua industri yang relevan saat ini. Dimana dalam persaingan ini sudah diketahui dan dimiliki adanya parameter khusus tentang besarnya pasar, batasan-batasan industri tersebut berada. Dalam persaingan *red ocean* perusahaan-perusahaan mencoba saling bersaing dengan pesainnya untuk meraih konsumen yang telah eksis, walaupun risikonya mereka harus berada dalam persaingan yang makin sesak

sehingga dalam kondisi seperti ini yang dikorbankan adalah *margin* (batasan) dan pertumbuhan. Dapat kita jumpai perusahaan yang masuk dalam persaingan *red ocean* memiliki peluang yang lebih kecil untuk memenangkan persaingan. Mereka akan terus terjebak dalam peperangan harga (Kim, et al., 2014).

Pada titik tertentu, terjadilah proses komoditisasi yang dapat mengakibatkan, semua produk ini dapat kehilangan diferensiasinya. Dalam kondisi inilah maka *red ocean* berubah menjadi samudra penuh darah. Kim, et al. (2014) menjelaskan bahwa perbedaan antara konsep BOS dengan *Red Ocean Strategy* (ROS), yaitu digunakannya istilah *red* dan *blue ocean* adalah untuk menggambarkan warna sebuah ruang pasar. *Red ocean* adalah jenis industri yang eksis saat ini *the known market space* (mengetahui batasan pemasaran). Dalam *red ocean*, batasan suatu industri termasuk aturan main sudah diketahui dan diterima. Disini perusahaan mencoba berjuang mengalahkan para pesainnya untuk mengambil bagian yang paling besar dari *demand* (permintaan) yang sudah ada. Maka semakin penuh ruang pasarnya, prospek untuk mendapatkan profit dan pertumbuhan perusahaan pun semakin berkurang. Akhirnya sebuah produk hanya menjadi barang komoditas dan kompetisi berubah menjadi lautan darah yang merah.

Sebaliknya *blue ocean*, merupakan jenis industri yang tidak eksis pada saat ini dimana tidak dicemari oleh kompetisi. Dalam *blue ocean*, permintaan diciptakan. Disini ada kesempatan untuk tumbuh cepat dan berkembang dalam mendapatkan profit. Dalam *blue ocean*, kompetisi menjadi tidak relevan karena aturan mainnya sedang dalam proses pembuatan. *Blue ocean* adalah sebuah analogi untuk menggambarkan luas dan dalamnya ruang pasar yang potensial yang belum dikaji lebih dalam. Seperti halnya samudra "biru" yang tidak tersentuh, luas dan dalam, yaitu dalam hal perkembangan profit. Strategi *blue ocean* menyediakan pendekatan yang sistematis dalam memecahkan masalah kompetisi berdarah pada *red ocean* dan membuat kompetisi menjadi tidak relevan dengan merekonstruksi batasan market untuk menciptakan langkah yang bernilai bagi perusahaan dan konsumennya. Daripada bersaing didalam industri yang sudah ada, strategi *blue ocean* melengkapi perusahaan dengan kerangka kerja dan alat-alat analisa untuk menciptakan *blue ocean* sendiri yang belum pernah dimainkan selama ini.

Strategi *red ocean* fokus terhadap perusahaan sebagai sumber nyata dalam menciptakan inovasi, sedangkan strategi *blue ocean* fokus kepada langkah strategis yang

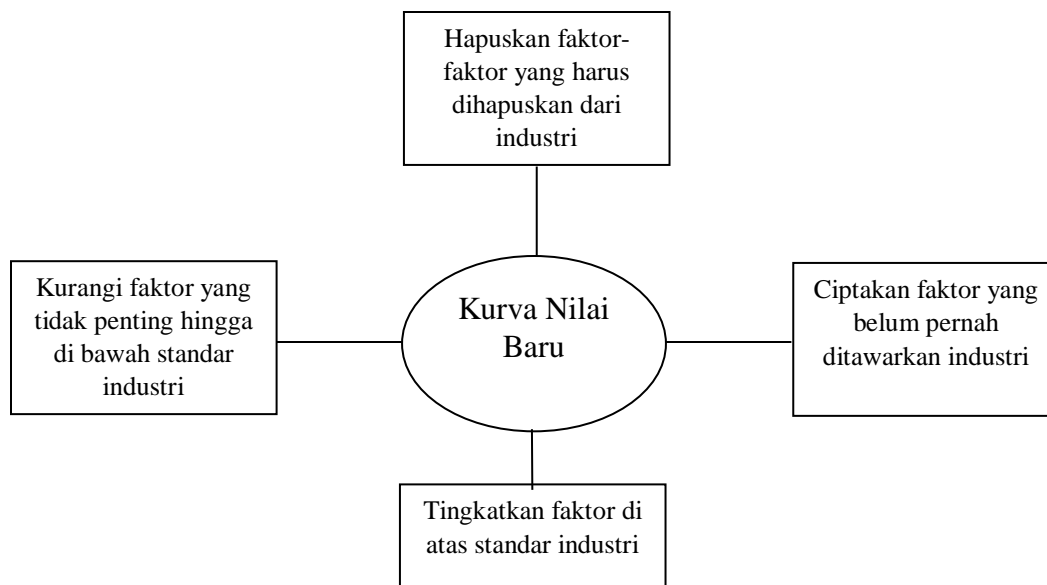
merupakan sumber dari sebuah inovasi. Langkah strategis (*strategic move*) adalah suatu pengaturan aksi dan keputusan manajerial untuk membuat market yang besar dalam menciptakan penawaran bisnis. Perbedaan strategi antara *blue ocean* dan *red ocean* dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Perbedaan Antara *Red Ocean Strategy* dengan *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
Memerangi kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai dan biaya	Mendobrak pertukran nilai dan 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

#### 2.4.3. Kerangka Kerja Empat Langkah *Blue Ocean Strategy*

Proses untuk mewujudkan samudra biru melalui inovasi nilai diperlukan kerangka kerja analisis yang disebut kerangka kerja empat langkah. Kim, et al. (2014) menyebutkan bahwa kerja kerja empat langkah samudra biru, yaitu hapuskan, kurangi, tingkatkan, dan ciptakan.



Gambar 2.5. Kerangka Kerja Empat Langkah *Blue Ocean Strategy*

(Sumber: Kim, et al., 2014)

Kim, et al. (2014) menjelaskan bahwa profile organisasi yang memiliki strategi samudra biru yang tinggi mempunyai tiga kualitas pelengkap, yaitu fokus perusahaan tidak menyebarkan usahanya ke semua faktor utama dalam kompetisi, menjauh dari pesaing-pesaing lain dan melihat alternatif lain dan bukan bertujuan untuk membandingkan dengan pesaing lain, memiliki misi yang baik dan mampu menyampaikan pesan pemasaran secara jelas melalui iklan dan penawaran produk yang dimilikinya.

#### 2.4.4. Kanvas Strategi Samudra Biru

Kim, et al. (2014) menjelaskan bahwa kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategy samudra biru yang baik. Kanvas strategi memiliki dua dimensi, yaitu sumbu horisontal dan sumbu vertikal. Sumbu horisontal mewakili rentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi industri. Sedangkan pada sumbu vertikal merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor kompetisi utama. Untuk melengkapi kajian dalam menentukan faktor-faktor persaingan dalam kanvas strategi *blue ocean*, maka diperlukan acuan strategi pemasaran. Philip Kotler dan Keller (2014) menjelaskan bahwa produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi sesuai kebutuhan. Jasa merupakan segala aktivitas atau manfaat yang dapat ditawarkan pihak pemasar kepada konsumen.

Tabel 2.3. Enam Prinsip Strategi Samudra Biru

<b>Prinsip Perumusan</b>	<b>Faktor Risiko yang Ditangani oleh Setiap Prinsip</b>
Merekomendasi batasan-batasan pasar	↓ Risiko pencarian
Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	↓ Risiko perencanaan
Menjangkau melampaui permintaan yang ada	↓ Risiko skala
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	↓ Risiko model bisnis
<b>Prinsip-Prinsip Eksekusi/Pelaksanaan</b>	<b>Faktor yang Ditangani oleh Setiap Prinsip</b>
Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	↓ Risiko organisasi
Mengintegrasikan eksekusi kedalam strategi	↓ Risiko manajemen



#### **2.4.5. Langkah-Langkah Mewujudkan Strategi Samudra Biru**

Kim, et al. (2014) menjelaskan bahwa dalam mewujudkan strategi samudra biru terdapat enam prinsip yang harus dijalankan. Prinsip pertama hingga keempat merupakan bagian dari merumuskan strategi samudra biru, sedangkan prinsip ke lima hingga ke enam merupakan bagian dari eksekusi samudra biru.

##### **1. Prinsip 1 : Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar**

Sebuah strategi selalu melibatkan peluang dan risiko, baik itu inisiatif samudra biru maupun samudra merah. Tetapi saat ini, medan persaingan sangat tidak seimbang dengan kecenderungan lebih berat pada alat dan kerangka kerja analisis untuk berhasil dalam samudra merah. Selama hal ini terus berlangsung maka samudra merah akan tetap mendominasi agenda strategis perusahaan, meskipun tuntutan bisnis untuk menciptakan samudra biru tidak kian mendesak. Hal ini menjelaskan perusahaan harus mengambil tindakan untuk melangkah melampaui ruang industri yang ada, perusahaan belum menindaklanjuti rekomendasi secara serius. Kim, et al. (2014) menyebutkan enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar, sebagai berikut:

- a Jalan: 1 mencermati industri-industri alternatif, yaitu suatu perusahaan berkompetisi tidak hanya dengan perusahaan lainnya dalam industri yang sama, tapi juga dengan perusahaan lain dalam industri yang memproduksi jasa atau produk alternatif lain.
- b Jalan: 2 mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri, yaitu sebagaimana strategi samudra biru dapat diciptakan dengan mencermati industri-industri alternatif, samudra biru juga bisa diungkap dengan mencermati kelompok-kelompok strategis. Istilah ini merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama.
- c Jalan: 3 mencermati rantai pembeli, yaitu dalam sebagian besar industri, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Tetapi dalam praktiknya ada rantai pembeli yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian.
- d Jalan: 4 mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap, yaitu hanya sedikit produk dan jasa yang bisa terhindar dari pengaruh. Kebanyakan kasus produk-produk dan jasa lain mempengaruhi nilai suatu produk dan jasa sehingga para pesaing saling bertemu dalam batasan penawaran.

- e Jalan: 5 mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli, yaitu kompetisi dalam suatu industri cenderung berfokus tidak hanya pada konsep umum mengenai cakupan produk dan jasanya, tetapi juga pada salah satu dari dua kemungkinan landasan daya tarik yang memiliki daya tarik dan daya saing tinggi di pasar.
- f Jalan: 6 mencermati waktu, yaitu menjelaskan semua industri tunduk pada tren eksternal yang mempengaruhi bisnis mereka sepanjang waktu berdasarkan kebutuhan pembeli.

## 2. Prinsip 2 : Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudra merah. Disini, organisasi mengembangkan pendekatan alternatif bagi proses perencanaan strategis tidak berdasarkan pada mempersiapkan dokumen tapi menggambarkan kanvas strategi. Pendekatan ini secara konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreativitas dari beragam jenis orang dalam suatu organisasi, membuka perusahaan kepada samudra biru, dan mudah dipahami serta dikomunikasikan untuk bisa diterapkan secara efektif.

## 3. Prinsip 3 : Menjangkau Melampaui Permintaan Pasar

Prinsip ini merupakan komponen kunci dalam mencapai inovasi nilai. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus menentang dua praktik strategi konvensional. Pertama, berfokus pada konsumen yang ada. Kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli.

## 4. Prinsip 4 : Menjalankan Rangkaian Strategis Secara Besar

Prinsip ini merupakan tahapan untuk mengetahui manfaat bagi para pembeli dengan cara merekomendasikan sebuah peta manfaat untuk pembeli (pembelian, pengiriman, penggunaan, pelengkap, perawatan dan pembuangan) dan enam lapisan manfaat (produktivitas konsumen, kesederhanaan, kenyamanan, risiko, keceriaan dan citra, dan kelemahan terhadap lingkungan) yang membantu penajaman analisis. Kedua parameter diperdalam dengan silang pengamatan atas kajian pertanyaan tentang pada tahap mana terdapat hambatan besar bagi produktivitas konsumen, kesederhanaan, kenyamanan, risiko, keceriaan dan citra, dan keramahan terhadap lingkungan yang disusun secara tabulatif.

## 5. Prinsip 5 : Mengatasi Hambatan-Hambatan Utama Organisasi

Prinsip ini merupakan tahapan untuk mengatasi hambatan. Terdapat empat rintangan organisasi bagi eksekusi strategi yang telah ditetapkan, yaitu rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan politik, dan rintangan motivasional. Keempat rintangan itu saling terkait satu sama lain.

#### 6. Prinsip 6 : Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategis

Pada prinsip keenam terdapat beberapa pengaruh yang ditimbulkan oleh proses adil terhadap sikap dan perilaku orang ketika manajemen mengeksekusi strategi melalui proses perumusan strategi, sikap kepercayaan atau komitmen, perilaku kerja sama, eksekusi strategi melebihi harapan dari setiap anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan.

### 2.5. Kajian Teori Analisis SWOT

Freddy Rangkuti (2013) menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Sondang Siagian (2004) menyatakan bahwa analisis SWOT diartikan sebagai salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat, telah diketahui pula secara luas bahwa SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman).

Analisis matriks SWOT adalah alat analisis yang umumnya digunakan untuk merumuskan strategi atas identifikasi berbagai faktor secara strategis berdasarkan intuisi (pemahaman dan pengetahuan) terhadap suatu objek (Freddy Rangkuti, 2013). Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan external berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan atau lembaga tertentu.

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 maupun lembaga tertentu. 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 lembaga.
2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan atau lembaga.
3. Buat daftar kekuatan internal perusahaan atau lembaga.
4. Buat daftar kelemahan internal perusahaan atau lembaga.

Berdasarkan poin 1-4 dapat dirumuskan strategi umum matriks IFAS dan EFAS dan strategi alternatif 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 2.6. **Kerangka Analisis SWOT**

(Sumber: Freddy Rangkuti, 2013)

**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/kelamahan 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. Misalnya, kedai Kopi Merapi menggunakan strategi peninjauan kembali kinerja seluruh karyawan dalam menawarkan produk atau varian menu kopi baru kepada konsumen.

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

Freddy Rangkuti (2013) menjelaskan bahwa dalam menganalisis SWOT ada lima macam model pendekatan yang digunakan, sebagai berikut:

1. Matrik SWOT, matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.
2. Matrik *Boston Consulting Group*, matrik BCG diciptakan oleh *Boston Consulting Group* (BCG) yang mempunyai beberapa tujuan diantaranya untuk mengembangkan strategi pangsa pasar, untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik *cash-flow*nya, serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan. Matriks BGC juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.
3. Matrik Internal dan Eksternal, matrik ini dapat dikembangkan dari model Boston Consulting Group (GE-Model) parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategis bisnis perusahaan yang lebih detail.
4. Matrik *Space*, matrik ini digunakan untuk mempertajam analisis agar perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan dimasa mendatang. Matrik space dapat memperlihatkan dengan jelas kekuatan keuangan dan kekuatan industri pada suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara *financial relative* cukup kuat untuk mendayagunakan keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.
5. Matrik *Grand Strategy*, matrik ini biasa digunakan untuk memecahkan masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT, yaitu untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada dalam perusahaan

Tahap melakukan analisis SWOT, setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya menggunakan beberapa model sekaligus agar dapat memperoleh analisis SWOT yang lebih

lengkap dan akurat. Freddy Rangkuti (2013) menjelaskan bahwa model analisis SWOT yang dapat digunakan sebagai berikut :

1. Matrik TOWS atau Matrik SWOT, alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis dalam analisis SWOT.
2. Matrik BCG, metode pendekatan ini yang paling banyak digunakan perusahaan untuk analisis kinerja internalnya. Cara penggunaan Matriks BCG, sebagai berikut mengidentifikasi unit analisis, mengumpulkan data statistik yang diperlukan untuk analisis, menghitung pangsa pasar relatif, membuat plot pangsa pasar pada diagram matrik BCG, dan menyusun rumusan setiap kuadran sebagai tahapan dalam melakukan analisis.
3. Matriks *General electric*, model matriks ini membutuhkan parameter faktor daya tarik industri dan faktor kekuatan bisnis.
4. Matrik Internal Eksternal, matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini, yaitu untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat yang lebih detail.
5. Matrik Space, selanjutnya setelah menggunakan model analisis matrik IE, perusahaan itu dapat menggunakan matrik *space* untuk mempertajam analisis. Tujuannya adalah agar perusahaan dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan matrik *space*, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis faktor yang bersifat positif baik untuk kekuatan keuangan maupun kekuatan industri. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan secara finansial relatif cukup kuat sehingga dapat memanfaatkan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.
6. Matrik *Grand Strategy*, model yang digunakan untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada. Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis menggunakan matriks SWOT, untuk membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor

eksternal (ancaman dan peluang). Selain itu dengan menggunakan matrik ini dapat menggambarkan secara jelas mengenai ancaman dan peluang yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya oleh kedai Kopi Merapi.

## 2.6. Kajian Induktif

Telaah pustaka merupakan kajian induktif mengenai penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau memenangkan persaingan bisnis. Hal mendasar yang membedakan penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan penulis lakukan, yaitu lokasi atau tempat dilaksanakannya penelitian, tahun penelitian. Dengan demikian data yang diambil dan diolah akan sangat berbeda.

Penelitian “Analisis Penerapan *Red Ocean Strategy* dan *Blue Ocean Strategy* Menggunakan Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan, Kanvas Strategi dan Indeks Samudra Biru pada *Coffee Shop* di Medan”. Karya Muhammad Hamdani (2018). Menyimpulkan bahwa analisis perbandingan dalam penerapan *Red Ocean Strategy* dan *Blue Ocean Strategy* dapat dilihat menggunakan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, kanvas strategi dan indeks ide samudra biru dengan hasil terdapat dua kategori yakni *Red Ocean Strategy* terdiri dari Ichi Dough dan Grand Kuede Kupie Uleekareng dan *Blue Ocean Strategy* terdiri dari Starbucks Coffee Centre Point Medan.

Penelitian “Analisis Perancangan Strategi dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* untuk Meningkatkan Penjualan dalam Persaingan Bisnis”. (Studi di Kedai Kopi Nongkring). Karya Rizky Ikhwan (2018). Menyimpulkan bahwa melalui matriks EFAS dan IFAS perusahaan dapat mengetahui posisi perusahaan saat ini berada pada kuadran III yang artinya perlu dilakukan perubahan strategi. Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa strategi yang dibutuhkan oleh Kedai Kopi Nongkring dimana terdapat tiga strategi usulan, yaitu sekolah barista pemula, menambahkan histori varian kopi, dan memberikan tabel rasa.

Penelitian “Pengaruh Penerapan *Blue Ocean Strategy* Terhadap Profitabilitas PT. Permata Subur Abadi Jaya”. Karya Ine Luna Dianti, Iswati, dan Rahmad Teguh (2018). Menyimpulkan bahwa PT. Permata Subur Abadi Jaya dapat dikatakan sebagai salah satu perusahaan skala besar di industri pembesaran dan pembenihan ikan kerapu dan ikan bandeng dengan sumber permodalan yang dapat dikatakan besar. Untuk pembenihan ikan kerapu,



PT. Permata Subur Abadi Jaya dapat dikategorikan sebagai 3 besar bersama CV Dewata Laut dan Vincensius Naguut. Sedangkan untuk pembenihan ikan bandeng, PT. Permata Subur Abadi Jaya memiliki pesaing *head to head* dengan UD Lautan Abadi. Meskipun demikian, jumlah karyawan yang dimiliki sangat terbatas, sehingga jika ingin lebih mengembangkan perusahaan juga diimbangi dengan kuantitas karyawan. Adapun perencanaan strategi yang perlu dilakukan PT. Permata Subur Abadi Jaya melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy* antara lain *Update* terhadap teknologi terbaru yang terkait dengan pengelolaan benih ikan kerapu dan ikan bandeng, Pencarian investor maupun *partnership* baru dalam rangka perluasan kapasitas modal, menciptakan unit usaha lain yang masih berkaitan seperti memasok ikan kerapu dan ikan bandeng untuk usaha kuliner di sekitar wilayah Bali, serta menciptakan variasi produk baru dari pakan ikan kerapu dan ikan bandeng dengan *brand* lain.

Penelitian “Analisis Perbandingan *Red Ocean Strategy Versus Blue Ocean Strategy* pada *Coffee Shop* di Yogyakarta”. (Studi pada 6 *Coffee Shop* di Yogyakarta). Karya Fennika Ayu Lestari (2016). Menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan dari penerapan masing-masing strategi *coffee shop* yang terdiri dari konsep, karakteristik, keunikan, dan ciri khas yang berbeda. Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa perlunya inovasi nilai agar *coffee shop* tidak menjadi stagnan didalam pasar *coffee shop* yang semakin berkembang. Selain itu, diperlukannya perancangan strategi yang sistematis dan diperhitungkan dengan matang serta diperlukannya penciptaan dan di waktu yang tepat.

Penelitian “Pengembangan Usaha Melalui *Blue Ocean Strategy* (BOS) di Home Industri Liya”. Karya Mukhlis Yagi Agantha (2016). Menyimpulkan bahwa kerangka kerja dalam penerapan *Blue Ocean Strategy* berhubungan dengan faktor yang dihapuskan. Hubungan dengan *retailer* nakal. Faktor yang dikurang: pemesanan secara dadakan. faktor yang ditambahkan: produktivitas, manajemen *retailer*, *design*, dan *quality control*. faktor yang diciptakan: promosi, motto, pengangkatan pegawai, pembuatan website. Penerapan *Blue Ocean Strategy* manajemen harus berani mengambil tindakan diluar kemampuan agar mampu merealisasikan hasil perumusan formula BOS. Dengan penciptaan atribut promosi, dan pembuatan website diharapkan mampu menunjang penerapan BOS.

Penelitian “Perumusan *Blue Ocean Strategy* Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga CV. Gama Abadi”. Karya Kho, Michael Christian Kosasih, dan Ratih Indriyani (2014). Menyimpulkan bahwa 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.

Berdasarkan hasil telaah pustaka di atas, dapat diringkas bahwa yang menjadi persaingan bisnis dipasar masuk pada kelompok *Red Ocean Strategy* dikarenakan persaingan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan sangat ketat. Sedangkan penerapan *Blue Ocean Strategy* dimaksudkan agar perusahaan dapat keluar dari persaingan di *Red Ocean* dengan menciptakan pasar yang baru dan belum pernah dibuat oleh pesaing sehingga perusahaan dapat memenangkan persaingan yang ada dengan menerapkan alternatif lain dalam menjalankan bisnisnya.