

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu disebut juga dengan kajian induktif. Kajian ini dimaksudkan untuk mencari kajian dari peneliti terdahulu, sehingga dapat diketahui arah dan *research on* atau arah penelitian dan kajian-kajian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Arief Rachman et al. (2013) yang meneliti tentang pendekatan *blue ocean strategy* terhadap strategi pelayanan rumah sakit mengambil kesimpulan bahwa rumusan strategi berdasarkan prinsip *blue ocean strategy* adalah melakukan inovasi nilai dengan meningkatkan nilai manfaat sekaligus mengurangi biaya. Strategi tersebut didapatkan dengan menggunakan kanvas strategi untuk melihat kedekatan strategi dari R.S. ABC dengan para kompetitornya dan kerangka kerja empat langkah untuk menghasilkan strategi yang baru.

Menurut Nissyia Mazhaly et al. (2012) dalam jurnalnya yang berjudul “Penerapan *Blue Ocean Strategy* di PT. X Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan *Automatic Tank Gauging* di Indonesia” bertujuan untuk mendapatkan suatu strategi penjualan *Automatic Tank Gauging* yang baru dan bersifat *Blue Ocean Strategy* di PT. X dalam periode tahun 2013-2014 dengan cara melakukan analisis eksternal dan internal dan analisis SWOT yang kemudian membuat perumusan *Blue Ocean Strategy* dengan kanvas strategi, *4 action framework*, dan *ERRC grid*.

Berdasarkan jurnal Dehkordi et al. (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “*Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Form to Survive From Competitive Enviroment*” menekankan pada penerapan *blue ocean strategy* dengan cara mengadopsi kurva nilai/*innovation value* melalui peningkatan nilai jual atau nilai pembeli

(*Buyer Value*) serta pengendalian biaya (*Cost*) yang efisien dengan tujuan menciptakan strategi diferensiasi namun tetap mengefisienkan struktur biaya. Berlandaskan faktor-faktor penting penciptaan nilai pembeli dan pengurangan biaya dalam PDM (*Product Development Management*) untuk membangun produk/layanan yang tepat, CRM (*Customer Relationship Management*) untuk menganalisis nilai pembeli dan SCM (*Supply Chain Management*) untuk menganalisis struktur biaya. Setelah didapati faktor lingkungan dan analisis faktor-faktor penting, kemudian menggunakan kerangka kerja *blue ocean*, dikembangkanlah strategi baru yang berbeda untuk menciptakan pasarnya sendiri.

Menurut Ibrahim Rawabdeh et al. (2012) dalam jurnalnya yang berjudul "*Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The case of Jordan*" diusulkan sebuah metodologi untuk mengimplementasikan *blue ocean strategy* pada perusahaan Yordania dalam pasar yang sangat kompetitif dengan menggunakan berbagai teknik dan *tools* seperti *value curves*, *six path methods*, *four action frameworks*, *strategy canvas*, *utility matrix* dan *conjoint analysis* selain itu juga menggunakan beberapa alat statistic. Hasilnya adalah perusahaan dapat mengidentifikasi beberapa produk baru yang dapat menciptakan ruang pasar baru bagi produk itu sendiri (*Blue Ocean Market*).

Dari kajian literatur dapat disimpulkan bahwa belum ada penelitian yang dilakukan pada industri videografi lebih tepatnya pada CV. Lotus Cinema. Penelitian ini akan mengkaji dengan kerangka kerja dan alat analisis *Blue Ocean Strategy*, yaitu kerangka kerja empat langkah, kanvas strategi, dan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan dengan tujuan untuk mendapatkan strategi pemasaran yang baru yang dapat menciptakan ruang pasar yang berbeda pada perusahaan CV. Lotus Cinema.

2.2 Landasan Teori

Untuk menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini diperlukan landasan teori. Untuk dibandingkan dengan kajian terdahulu sehingga dapat diketahui sejauh mana penelitian itu dapat dilaksanakan. Penelitian tentang strategi samudera biru untuk mendapatkan

strategi pemasaran yang dapat menciptakan ruang pasar baru dibutuhkan dukungan teori sebagai berikut:

2.2.1 Strategi

Sebuah perusahaan yang dapat terus bertahan dalam industri dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan harus memiliki salah satu faktor kunci, yaitu keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif merupakan suatu keunggulan yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Untuk bisa menciptakan keunggulan kompetitif dalam bidang usahanya, perusahaan harus dapat mengelola dan mengintegrasikan strategi perusahaan dengan perangkat-perangkat dan sumber daya yang dimilikinya. Namun tidak hanya itu, membangun dan memelihara keunggulan kompetitif juga menuntut perusahaan untuk belajar dan beradaptasi agar dapat membedakan dirinya dari pesaing. Sehingga faktor perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi turut menjadi salah satu kunci kesuksesan yang harus diperhatikan oleh perusahaan.

Porter (1996) menyatakan bahwa fungsi utama manajemen berkaitan dengan strategi, yakni menetapkan dan mengkomunikasikan posisi unik dari perusahaan, membuat trade off, dan berusaha menciptakan kesesuaian dalam berbagai aktivitas. Strategi didefinisikan sebagai penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas. Sedangkan Barney (2002) mendefinisikan strategi sebagai teori perusahaan tentang bagaimana bersaing dengan sukses. Secara umum, implementasi teori perusahaan tentang bagaimana cara bersaing akan memiliki tiga implikasi terhadap posisi kompetitif perusahaan, yaitu:

1. Bersaing dengan sangat sukses untuk memperoleh *competitive advantage* (keunggulan kompetitif), yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar mampu memberi nilai tambah dan jika hanya ada beberapa (sedikit) perusahaan yang mampu melakukan tindakan serupa,
2. Bersaing dengan sukses untuk memperoleh *competitive parity* (keunggulan paritas), yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar mampu

memberi nilai tambah dan cukup banyak perusahaan yang mampu melakukan tindakan serupa,

3. Bersaing dengan tidak sukses untuk memperoleh *competitive disadvantage*, yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar gagal memberi nilai tambah ekonomis.

Menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth, strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Menurut Argyris, Mintzberg, Steiner, dan Miner strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi (Rangkuti, 2000).

Dalam menghadapi persaingan bisnis, perusahaan harus dapat memformulasikan strateginya dengan tepat. Strategi bisnis suatu perusahaan melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat unit bisnis. Porter menilai bahwa perusahaan secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada dalam industri saat ini. Analisis yang biasa digunakan sebuah perusahaan adalah siapa pesaing langsung perusahaan tersebut dan akhirnya perusahaan terjebak dalam *competitor oriented*. Michael Porter (2008) dalam jurnalnya membuat suatu teori yang dikenal dengan *Porter's Five Force Model*. Dalam *five forces model* digambarkan bahwa kita juga bersaing dengan pesaing potensial kita, yaitu mereka yang akan masuk, para pemasok atau suplier, para pembeli atau konsumen, dan produsen produk-produk pengganti. Dengan demikian, kita harus mengetahui bahwa ada lima kekuatan yg menentukan karakteristik suatu industri, yaitu :

1. Ancaman Pendatang Baru

Perusahaan yang memasuki industri yang membawa kapasitas baru dan ingin memperoleh pangsa pasar yang baik dan laba, akan tetapi semua itu sangat tergantung kepada rintangan atau kendala yang mengitarinya.

2. Daya Tawar Menawar Pemasok.

Pemasok dapat juga menjadi ancaman dalam suatu industri sebab pemasok dapat menaikkan harga produk yang dijual atau mengurangi kualitas produk. Jika harga produk pemasok naik maka harga pokok perusahaan juga naik sehingga akan menaikkan harga jual produk. Jika harga jual produk naik maka sesuai dengan hukum permintaan, permintaan produk akan menurun. Begitu pula jika pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk penghasil juga akan turun, sehingga akan mengurangi kepuasan konsumen.

3. Daya Tawar Menawar Pembeli

Pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Sikap pembeli semacam ini berlaku universal dan memainkan peran yang cukup menentukan bagi perusahaan. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitas (harganya tidak mencerminkan yang sepatutnya) maka pembeli (konsumen) tidak akan membeli produk perusahaan.

4. Daya Tawar Produk Pengganti

Produk pengganti secara fungsional mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Umumnya, produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan rendah akan tetapi ingin tampil dengan status lebih tinggi dari keadaan sebenarnya.

5. Persaingan Antar Pesaing

Persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin untuk merebut pangsa pasar perusahaan lain. Konsumen merupakan objek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain dipasar. Siapa yang dapat memikat hati konsumen maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat memikat konsumen maka berbagai cara dilakukan mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian kredit dengan syarat ringan, harga murah atau diskon.

2.2.2 Pemasaran

Pemasaran sendiri menurut bahasa adalah proses penyusunan komunikasi terpadu yang bertujuan untuk memberikan informasi mengenai barang atau jasa dalam kaitannya dengan memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Menurut Kotler (1980) pemasaran adalah proses sosial dimana individu dan kelompok mendapatkan yang mereka butuhkan dan inginkan dengan melakukan penciptaan, penawaran, atau pertukaran nilai dengan pihak lain. Manajemen pemasaran merupakan analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian dari program-program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Stanton (2001) definisi pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang atau jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Dari definisi tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran merupakan usaha terintegrasi untuk menggabungkan rencana-rencana strategis yang diarahkan kepada usaha pemuas kebutuhan dan keinginan konsumen untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan melalui proses pertukaran atau transaksi. Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen bila ingin mendapatkan tanggapan yang baik dari konsumen. Perusahaan harus secara penuh tanggung jawab tentang kepuasan produk yang ditawarkan tersebut. Dengan demikian, maka segala aktivitas perusahaan, harusnya diarahkan untuk dapat memuaskan konsumen yang pada akhirnya bertujuan untuk memperoleh laba.

2.2.3 Pengertian Blue Ocean Strategy

Pengertian dari *Blue Ocean Strategy* adalah sebuah strategi untuk keluar dari persaingan yang sangat ketat dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya sehingga kata kompetisi pun menjadi tidak relevan. Kondisi dimana setiap perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih

besar sehingga ruang pasar semakin sesak, profit akan laba dan pertumbuhan pun berkurang digambarkan sebagai Samudera Merah (*Red Ocean*). Sebaliknya, ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan digambarkan sebagai Samudera Biru (*Blue Ocean*). Meskipun sejumlah samudera biru diciptakan benar-benar diluar industri yang sudah ada, sebagian besar dibuat dari dalam samudera merah dengan cara memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada sehingga kompetisi menjadi tidak relevan karena aturan-aturan permintaan baru akan dibentuk (Kim dan Mauborgne, 2005).

Tabel 2.1 Perbedaan Red Ocean Strategy dan Blue Ocean Strategy

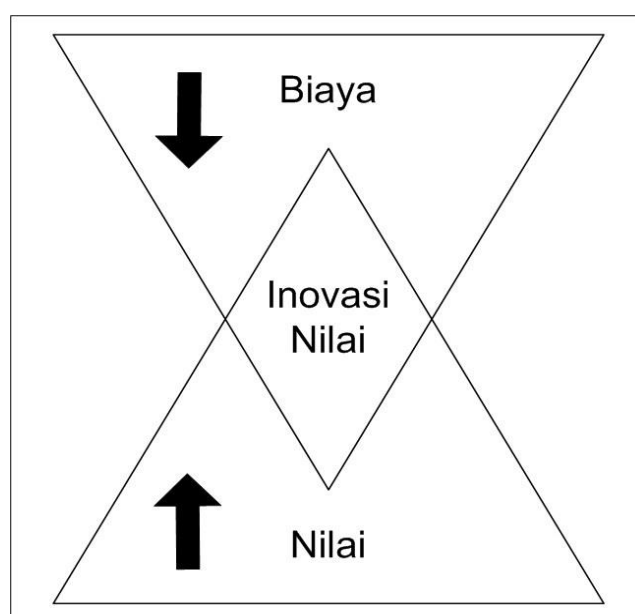
<i>Red ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Berorientasi memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan pasar yang sudah ada	Menciptakan permintaan baru
Memilih salah satu antara nilai suatu produk atau biaya atas produk	Mendapatkan nilai dan biaya secara bersamaan
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan memilih antara strategi diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan untuk mencapai diferensiasi dan biaya rendah

Sumber : (Kim dan Mauborgne, 2005)

2.2.4 Inovasi Nilai

Kim dan Mouborgne (2005) mengemukakan bahwa dalam strategi berbasis kompetisi terdapat paradigma yang paling umum digunakan, yaitu dimana diferensiasi dan biaya rendah pada umumnya tidak konsisten. Secara umum diyakini bahwa perusahaan hanya dapat memilih strategi dengan menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan dengan biaya tinggi atau menciptakan nilai lumayan dengan biaya lebih rendah. Inovasi nilai bertentangan dengan paradigma tersebut. Inovasi nilai mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan.

Pendekatan *Blue Ocean Strategy* menekankan pada kesetaraan antara nilai dan inovasi. Perpaduan antara nilai dan inovasi menghendaki dimana tindakan-tindakan yang dilakukan 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. 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.



Gambar 2.1. Inovasi Nilai

Gambar 2.1 menggambarkan dinamika diferensiasi dan biaya rendah yang mendasari inovasi nilai. Penciptaan samudera biru adalah soal menekan biaya sembari meningkatkan nilai bagi pembeli. Dengan begitu lompatan nilai bagi perusahaan dan pembeli dapat dicapai bersama-sama karena nilai pembeli berasal dari utilitas (manfaat) dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli, dan nilai bagi perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biaya. Maka inovasi nilai dapat tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat.

Inovasi seperti inovasi produksi bisa dilakukan pada level subsistem tanpa mempengaruhi keseluruhan strategi perusahaan. Sebuah inovasi dalam proses produksi dapat menurunkan struktur biaya perusahaan untuk memperkuat strategi kepemimpinan

biaya yang telah ada tanpa merubah proporsi utilitas dalam penawarannya. Meskipun inovasi semacam ini bisa membantu mempertahankan dan bahkan meningkatkan posisi perusahaan dalam ruang pasar yang ada, pendekatan subsistem yang demikian jarang menciptakan samudera biru berupa ruang pasar baru. Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai lompatan dalam nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri.

Strategi samudera merah yang berbasiskan kompetisi mengasumsikan bahwa kondisi-kondisi struktural itu terberi dan perusahaan dipaksa untuk berkompetisi dalam kondisi-kondisi tersebut. Sebaliknya, inovasi nilai didasarkan pada pandangan bahwa batasan-batasan pasar dan struktur industri tidaklah terberi dan bisa direkonstruksi melalui tindakan dan keyakinan pelaku pasar. Dalam samudera merah, diferensiasi menelan biaya besar karena perusahaan berkompetisi berdasarkan aturan praktek sukses yang sama. Dalam samudera biru, pilihan strategis perusahaan adalah mengejar baik diferensiasi maupun biaya rendah.

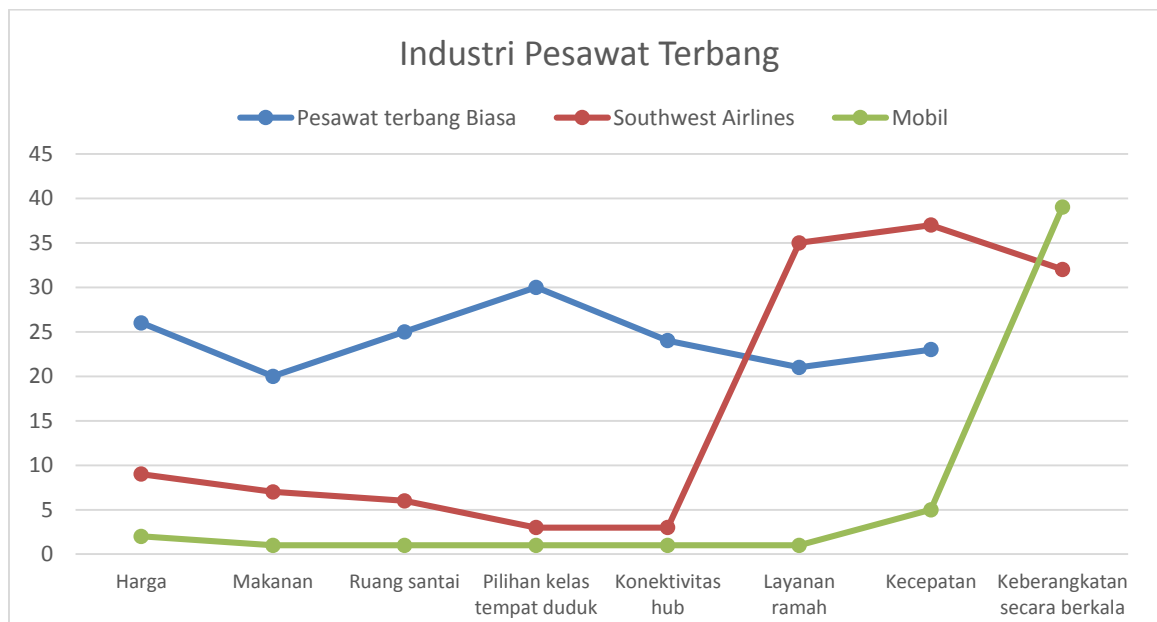
Setiap strategi selalu melibatkan peluang dan resiko di dalamnya, baik itu inisiatif samudera biru maupun samudera merah. Strategi samudera biru memiliki enam prinsip yang mendorong kesuksesan penerapan dan pelaksanaannya. Pada keenam prinsip samudera biru tersebut juga terdapat resiko-resiko yang akan ditangani oleh setiap prinsipnya. Empat prinsip pertama merupakan pemandu keberhasilan dalam merumuskan samudera biru, sedangkan dua prinsip terakhir merupakan pemandu ketika samudera biru yang efektif dieksekusi.

Tabel 2.2 Enam Prinsip Strategi Samudera Biru

No.	Prinsip-prinsip perumusan	Faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip
1.	Merekonstruksi batasan pasar	Resiko pencarian
2.	Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	Resiko perencanaan
3.	Menjangkau melampaui permintaan yang ada	Resiko skala
4.	Melakukan rangkaian strategis yang tepat	Resiko model bisnis
	Prinsip-prinsip eksekusi/pelaksanaan	Faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip
5.	Mengatasi hambatan utama dalam organisasi	Resiko organisasi
6.	Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	Resiko manajemen

2.2.5 Kanvas Strategi

Kanvas strategi merupakan aksi sekaligus diagnosis untuk membangun *Blue Ocean Strategy* yang baik. Kanvas strategi merupakan salah satu perangkat kerja yang telah dikembangkan oleh Kim dan Maugborgne (2005) untuk menganalisis *Blue Ocean Strategy* agar perumusan dan penerapannya menjadi sistematis dan praktis. Kanvas strategi memiliki dua fungsi. Fungsi yang pertama adalah untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang terjadi, memahami faktor-faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi suatu produk atau jasa, dan memahami apa saja yang didapat konsumen dari penawaran kompetitif dalam pasar. Fungsi yang kedua adalah merangkum tingkat penawaran yang didapat pembeli di semua sektor utama kompetisi. Semua informasi mengenai tingkat penawaran dapat dirangkum dalam bentuk grafis (kanvas strategi). Sumbu horizontal menunjukkan faktor-faktor kompetisi pada ruang pasar, sedangkan sumbu vertikal menunjukkan tinggi rendahnya nilai penawaran yang diberikan terhadap faktor kompetisi. Kurva nilai adalah suatu komponen dasar dari kanvas strategi yang menggambarkan kinerja relatif perusahaan yang berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri dalam bentuk grafis.



Gambar 2.2. Contoh Kanvas Strategi pada Industri Pesawat Terbang

Kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan di masa kini. Dengan kanvas strategi kita dapat melihat faktor-faktor apa saja yang dijadikan ajang kompetisi saat ini. Selain itu kanvas strategi memberikan gambaran tentang tingkat penawaran apa saja yang didapat oleh konsumen dari penawaran kompetisi pasar. Ketika kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai perusahaan pesaing, maka perusahaan tersebut cenderung terperangkap dalam kondisi samudera merah. Kondisi perusahaan cenderung berusaha memenangi kompetisi dengan bertumpu pada biaya atau kualitas.

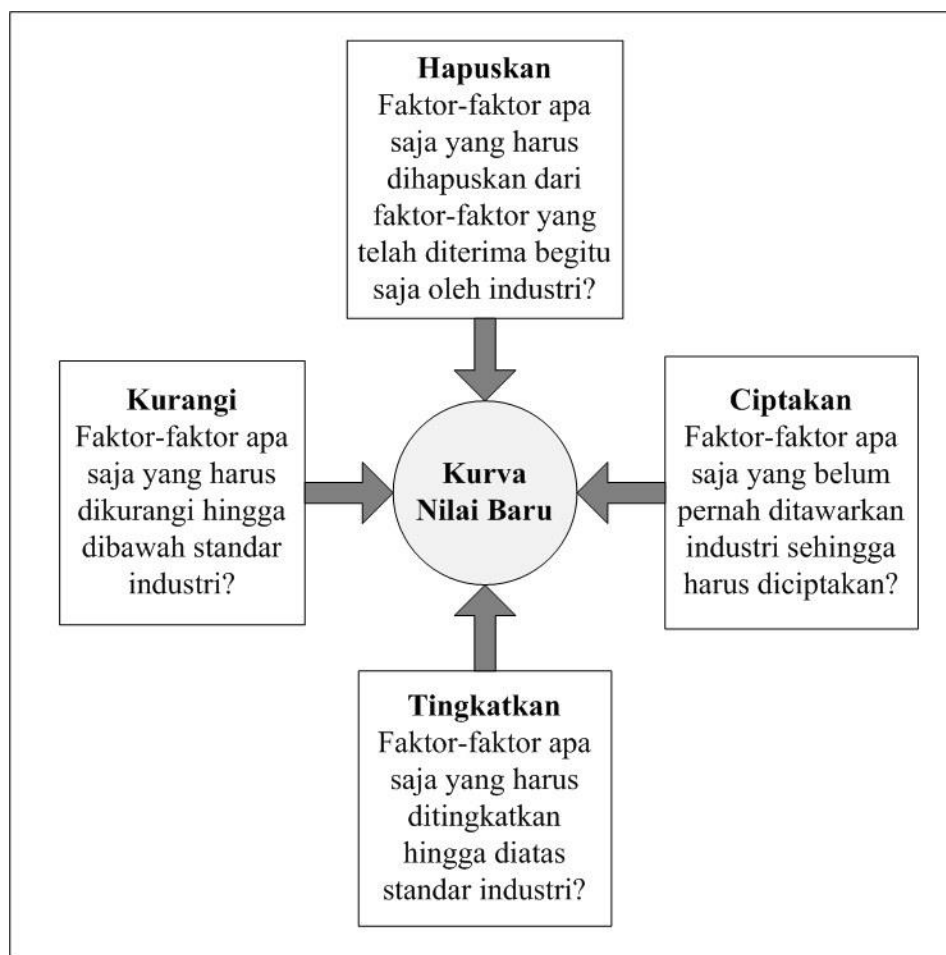
Ketika kurva nilai suatu perusahaan pada kanvas strategi menunjukkan tingkat yang tinggi dalam semua faktor, maka kemungkinan perusahaan memberikan penawaran yang terlalu banyak kepada konsumen tanpa mendapatkan hasil yang memadai. Untuk melakukan inovasi nilai, perusahaan harus memutuskan faktor-faktor mana yang harus dikurangi dan dihapuskan untuk membangun kurva nilai yang divergen. Ketika kurva nilai terlihat seperti gerak *zig-zag* tanpa pola atau alasan yang jelas, maka hal itu menandakan bahwa perusahaan tidak memiliki strategi yang koheren. Strategi-strategi yang dilakukan perusahaan cenderung didasarkan pada berbagai substrategi yang terlepas sendiri-sendiri. Strategi-strategi seperti ini secara kolektif tidak banyak memberikan manfaat dalam membedakan perusahaan dari pesaing utama atau dalam membangun visi

strategi yang jelas. Dalam membuat strategi, perusahaan harus menghindari kondisi kontradiksi strategis. Kontradiksi strategis adalah kondisi dimana suatu perusahaan memberikan penawaran yang tinggi pada satu faktor kompetisi, sementara perusahaan mengabaikan area-area lain yang mendukung faktor tersebut.

2.2.6 Kerangka Kerja Empat Langkah

Inovasi nilai merupakan kata kunci dalam keberhasilan penerapan *Blue Ocean Strategy*. Inovasi tersebut dapat dicapai dengan membangun kerangka kerja empat langkah. Kerangka kerja empat langkah merupakan perangkat kerja yang dikembangkan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Kerangka kerja empat langkah ini terdiri dari empat kata kunci, yaitu:

- a. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
- b. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga dibawah standar industri?
- c. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga diatas standar industri?
- d. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri, sehingga harus diciptakan?



Gambar 2.3. Kerangka Kerja Empat Langkah

2.2.7 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Alat ini adalah alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja kerangka kerja empat langkah. Skema ini tidak hanya mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Skema ini memberikan empat manfaat utama bagi perusahaan, yaitu:

- Mendorong perusahaan mengejar diferensiasi dan biaya murah secara bersamaan untuk mendobrak pertukaran nilai-biaya,
- Segera menghantam perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan, sehingga menaikkan struktur biaya

perusahaan tersebut, serta menghantam perusahaan yang sering memodifikasi produk dan jasa secara berlebihan,

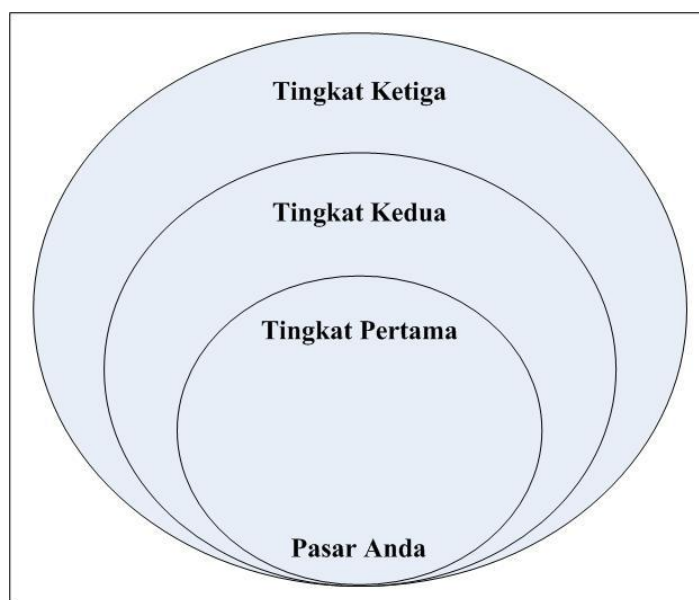
- c. Skema ini dengan mudah dipahami oleh manajer di level apapun, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pencapaiannya,
- d. Mendorong perusahaan untuk bersemangat dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi, sehingga menemukan berbagai asumsi implisit yang dibuat secara tidak sadar dalam berkompetisi.

Dalam membuat strategi samudera biru perusahaan harus dapat menciptakan kurva nilai yang unik dan luar biasa. Kurva nilai dalam samudera biru harus mencerminkan tiga ciri-ciri strategi yang baik. Ciri-ciri yang pertama adalah fokus. Suatu profil strategi atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut. Perusahaan tidak menyebarkan usahanya ke semua faktor utama dalam kompetisi. Ciri-ciri yang kedua adalah divergensi/gerak menjauh. Ketika strategi suatu perusahaan dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi tersebut akan kehilangan keunikannya. Kurva nilai dari strategi samudera biru selalu memiliki keunikan yang menonjol. Ciri-ciri yang terakhir adalah moto yang memikat. Sebuah moto yang bagus tidak hanya dapat menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga dapat memberikan penawaran yang jujur.

2.2.8 Tiga Tingkatan Nonkonsumen

Kim dan Mauborgne (2005) mengungkapkan ada tiga tingkatan nonkonsumen yang dapat diubah menjadi konsumen. Tiga tingkatan ini berbeda dalam hal jarak relative mereka terhadap pasar. Tingkat pertama adalah pembeli yang meski melakukan pembelian atas sebuah produk industri karena kebutuhan, tetapi secara mental merupakan nonkonsumen dari industri. Mereka menunggu untuk meninggalkan industri itu ketika ada peluang. Namun jika diberikan lompatan nilai, mereka tidak hanya akan tinggal, tapi juga meningkatkan frekuensi pembelian mereka dan mendobrak permintaan yang besar.

Tingkat kedua dari nonkonsumen adalah orang-orang yang menolak membeli penawaran atau produk industri. Mereka tidak menggunakan atau tidak mampu menggunakan produk yang ditawarkan pasar saat ini karena merasa produk-produk yang ditawarkan tidak efektif atau berada diluar jangkauan mereka. Kebutuhan-kebutuhan mereka dipenuhi oleh sarana lain atau sengaja diabaikan.



Gambar 2.4. Tiga Tingkatan Nonkonsumen

Tingkat ketiga dari nonkonsumen adalah yang terjauh dari pasar. Mereka adalah nonkonsumen yang tidak pernah berfikir bahwa penawaran dari sebuah industri adalah pilihan.

2.2.9 Uji Validitas

Menurut Azwar (1986), validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi utamanya. Suatu skala atau instrument pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila instrument tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Sedangkan tes yang memiliki validitas rendah akan menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran. Rumus yang digunakan untuk menghitung validitas adalah sebagai berikut:

$$r(\text{hitung}) = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

N = Jumlah responden

X = Nilai rating

Y = Total nilai rating

$r(\text{hitung})$ = koefisien korelasi

$r(\text{tabel})$ = 0,361

Dari uji validitas tersebut, nilai $r(\text{hitung})$ kemudian dikonsultasikan dengan $r(\text{tabel})$. Atribut pertanyaan dapat dikatakan valid apabila $r(\text{hitung}) \geq r(\text{tabel})$, dan sebaliknya.

2.2.10 Uji Reliabilitas

Walizer dan Paul L. Wienir (1978) menyebutkan pengertian *reliability* adalah keajegan pengukuran. Menurut John M. Echols dan Hasan Shadily (2003) reliabilitas adalah hal yang dapat dipercaya. Reliabilitas atau keandalan adalah konsistensi dari serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur. Hal tersebut bisa berupa pengukuran dari alat ukur yang sama akan memberikan hasil yang sama, atau untuk pengukuran yang lebih subjektif, apakah dua orang penilai memberikan skor yang mirip. Menurut Arikunto (1998), penggunaan Teknik *Alpha Cronbach* akan menunjukkan bahwa suatu instrumen dapat dikatakan handal bila memiliki koefisien reliabilitas atau *alpha* sebesar 0,6 atau lebih. Berikut adalah ini adalah nilai tingkat keandalan *Alpha Cronbach*:

Tabel 2.3 Tingkat Keandalan *Alpha Cronbach*

Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Tingkat Keandalan
0.0 - 0.20	Kurang Andal
>0.20 - 0.40	Agak Andal
>0.40 - 0.60	Cukup Andal
>0.60 - 0.80	Andal
>0.80 - 1.00	Sangat Andal

Rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana :

- r_{11} = Reliabilitas yang dicari
- n = Jumlah item pertanyaan yang diuji
- $\sum \sigma_t^2$ = Jumlah varians skor tiap-tiap item
- σ_t^2 = Varians total