

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Blue Ocean Strategy

1. Pengertian Blue Ocean Strategy

Strategi samudra biru (Blue Ocean Strategy) ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Pada strategi samudra merah (Red Ocean Strategy) batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima, dan aturan aturan persaingan telah diketahui.

Blue Ocean Strategy merupakan salah satu strategi untuk memenangkan pasar dengan mendefinisikan industri sehingga memunculkan pengertian baru dari sudut pandang berbeda. Pengertian baru tersebut akan menjadi pedoman menentukan strategi untuk melompati batasan industri atau pasar yang selama ini dianut. Blue Ocean strategy memiliki batu pijak berupa inovasi nilai yang membedakannya dengan strategi pada *Red Ocean Strategy* (Strategi Samudra Merah), yang merupakan kebalikan dari Blue Ocean Strategy.

Kim W. Chan dan Renee Mauborgne dalam Jurnal Administrasi Bisnis (2016:104) menyatakan bahwa inovasi nilai diciptakan dalam wilayah di mana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Inovasi nilai merupakan gabungan dari upaya meningkatkan faktor utilitas pembeli dan menurunkan faktor biaya dalam waktu yang bersamaan, tanpa berfokus untuk melakukan pertukaran (*trade-off*) pada salah satu faktor.

Blue Ocean adalah bagian dari dunia bisnis, di masa kini dan masa silam. Industri tak pernah diam ditempat. Industri selalu berevolusi. Pemikiran strategis selama ini lebih difokuskan pada strategi merah yang berbasiskan kompetisi. Sebagian alasannya adalah bahwa strategi korporat sangat dipengaruhi oleh akarnya dalam strategi militer. Dalam sejarah industri menunjukkan bahwa pasar tidak pernah konstan atau tetap. Blue Ocean Strategy adalah cara bagaimana strategi, perusahaan dapat menciptakan pasar yang tidak terbantahkan ruang yang membuat kompetisi tidak relevan.

2. Teori Blue Ocean Strategy

Menurut Kim W. Chan dan Renee Mauborgne (2010:19) terdapat sembilan poin teori kunci dari *Blue Ocean Strategy*, antara lain :

- a. *Blue Ocean Strategy* merupakan hasil studi satu dekade yang cukup lama dari 150 strategi yang sudah dijalankan oleh lebih dari 30 industri selama 100 tahun (1880-2000).
- b. *Blue Ocean Strategy* merupakan usaha untuk menciptakan diferensiasi dan harga rendah secara bersamaan.
- c. Tujuan *Blue Ocean Strategy* adalah tidak untuk bergabung dalam persaingan pada industri yang sudah ada, melainkan menciptakn ruang pasar baru atau menciptakan samudra biru, dan membuat persaingan menjadi tidak relavan lagi.
- d. *Blue Ocean Strategy* menawarkan satu set metodologi dan alat-alat untuk menciptakan ruang pasar baru.

- e. *Blue Ocean Strategy* menawarkan metodologi dan proses yang sistematis dan dapat diperbaharui, dalam menciptakan satu inovasi dari perusahaan yang sudah ada maupun perusahaan baru.
- f. Kerangka kerja dan alat yang digunakan pada *Blue Ocean Strategy* antara lain adalah : kerangka kerja empat langkah, skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, kanvas strategi, kurva nilai, peta *pioneer-migrator-settler* (PMS)
- g. Kerangka kerja dan alat-alat tersebut di desain secara visual tidak hanya untuk menciptakan rumusan kebijaksanaan perusahaan yang efektif, tetapi juga untuk mengeksekusi dengan efektif melalui komunikasi yang mudah.
- h. *Blue Ocean Strategy* melingkupi merumuskan strategi dan mengeksekusi strategi.
- i. Terdapat 3 konsep kunci dalam membangun *Blue Ocean Strategy*, yaitu: nilai inovasi, penerapan kepemimpinan *tipping point*, dan proses yang adil.

3. Langkah-Langkah Blue Ocean Strategy

Dalam mewujudkan Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*) menurut Kim W. Chan dan Renee Mauborgne (2014:40) terdapat enam prinsip yang harus dijalankan, yaitu:

- a. Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

Salah satu prinsip dalam *Blue Ocean Strategy* adalah perekonstruksian batasan pasar industri. Prinsip ini merupakan prinsip

pertama karena digunakan terlebih dahulu untuk memposisikan perusahaan agar dapat menjauh dari persaingan Samudra Merah dan menciptakan ruang pasar yang baru Samudra Biru sehingga dapat memperkecil risiko pencarian.

b. Fokus Pada Gambaran Besar, Bukan Pada Angka

Prinsip fokus pada gambaran besar, bukan pada angka merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar. “*Big Picture*” yang dimaksudkan disini adalah apa yang lazim disebut dengan visi suatu perusahaan, yang merupakan tempat bernaungnya para pelaku bisnis.

c. Menjangkau Melampaui Permintaan Yang Ada

Permintaan dapat dijangkau dan dilampaui dengan menentang dua praktik strategi konvensional. Pertama, berfokus pada konsumen yang ada. Kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli. Umumnya, untuk menumbuhkan pangsa mereka terhadap suatu pasar, perusahaan berupaya mempertahankan dan memperluas konsumen yang ada.

d. Menjalankan Rangkaian Strategis Secara Benar

Ketika strategi telah didapat dan menghasilkan kurva nilai yang baru, langkah selanjutnya adalah membuat suatu model bisnis yang kuat. Hal ini dilakukan untuk memastikan apakah strategi yang didapat mampu menghasilkan pertumbuhan dan laba yang sehat. Untuk membangun Blue Ocean Strategy, perusahaan perlu

mengujinya terhadap empat hal. Ke empat hal adalah utilitas pembeli, harga, biaya, dan pengadopsian.

e. Mengatasi Hambatan Utama Organisasi

Terdapat empat rintangan dalam organisasi bagi eksekusi strategi yang telah ditetapkan yaitu: rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan politik dan rintangan motivasional.

f. Mengintegrasikan Eksekusi ke Dalam Strategi

Pada prinsip ke enam terdapat beberapa pengaruh yang ditimbulkan oleh proses adil terhadap sikap dan perilaku orang ketika manajemen mengeksekusi strategi.

4. Kerangka Kerja Empat langkah

Menurut Kim W. Chan dan Renee Mauborgne (2014:60) Untuk mewujudkan samudra biru melalui inovasi nilai diperlukan kerangka kerja analisis yang disebut kerangka kerja empat langkah, yaitu:

a. Hapuskan

Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri? Fitur yang sebenarnya tidak begitu penting namun kebiasaan, selalu ditawarkan kepada pelanggan.

b. Kurangi

Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga dibawah standar industri? Fitur yang sebaiknya dikurangi karena tidak memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.

c. Tingkatkan

Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga diatas standar industri? Fitur yang sebaiknya diberikan karena mampu memberikan value yang sangat tinggi kepada pelanggan; meski mungkin fitur ini sudah di tawarkan oleh para pesaing.

d. Ciptakan

Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan? Fitur baru yang sebaiknya diciptakan; fitur baru yang mampu memberikan nilai tinggi kepada pelanggan, dan selama ini belum pernah ditawarkan oleh pelanggan.

5. **Kanvas Strategi**

Menurut Kim W. Chan dan Renee Mauborgne (2014:47) Kanvas Strategi adalah kerangka asli sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi memiliki dua dimensi yaitu sumbu horizontal dan vertical. Sumbu horizontal mewakili tentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi industri. Sedangkan sumbu vertical merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor kompetisi.

Menurut Kim W. Chan dan Renee Mauborgne (2014:44) Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi blue ocean yang baik. Kanvas strategi mempunyai dua fungsi, yaitu:

- a. Merangkum situasi ruang pasar yang sudah dikenal, hal ini membantu untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar
- b. Mendorong melakukan kegiatan dengan mereorientasi ulang fokus dari kompetitor ke industri alternatif dan dari konsumen ke non-konsumen. Sumbu horisontal mewakili tentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi.

6. Prinsip Blue Ocean Strategy

Menurut Chan dan Mauborgne (2014:26) ada enam prinsip dalam blue ocean strategy yang terbagi menjadi 2 klaster yaitu klaster prinsip perumusan strategi dan klaster eksekusi strategi yaitu:

- a. Prinsip perumusan strategi terbagi atas empat hal, yaitu antara lain:
 - 1) Merubah batasan-batasan pasar dan menciptakan ruang pasar baru. Guna memudahkan pencarian. Dapat menggunakan pendekatan kerangka kerja enam langkah dan kanvas strategi sebagai alat analisa.
 - 2) Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka. Guna memudahkan perencanaan.
 - 3) Dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah, dan sebagai alat analisa dapat menggunakan kanvas strategi, skema

hapuskan-kurangi-tambahkan-tingkatkan-ciptakan, dan peta PMS. d) Menjangkau melampaui permintaan pasar yang ada. Guna memudahkan skala pengembangan. Dengan menggunakan pendekatan tiga tingkatan nonkonsumen dan kanvas strategi sebagai alat analisa.

Sedangkan prinsip eksekusi terbagi atas dua hal, yaitu antara lain

- a. Mengatasi hambatan utama didalam organisasi. Guna memudahkan organisasi. Dengan menerapkan kepemimpinan tipping point, yaitu kepemimpinan yang berlandaskan pada pengetahuan bahwa setiap organisasi bisa mengalami perubahan- perubahan fundamental dengan cepat, ketika keyakinan dan energi dari orang kebanyakan menciptakan gerakan meluas ke arah satu ide, yaitu dengan pemusatan (sentralisasi) bukan penyebaran (desentralisasi). terdapat empat rintangan organisasi bagi eksekusi strategi, seperti:
 - 1) Rintangan kognitif yang membuat karyawan tidak biasa melihat pentingnya perubahan radikal
 - 2) Rintangan sumber daya yang meluas dalam perusahaan
 - 3) Rintangan motivasional yang menurunkan semangat dan moral staf
 - 4) Rintangan politis dari adanya resistensi internal dan eksternal perubahan

- b. Menyatukan eksekusi ke dalam strategi. Guna memudahkan manajemen. Dengan melakukan proses yang adil, melalui tiga elemen penting, yaitu:
- 1) Emosi keterlibatan/engagement
 - 2) Penjelasan/explanatinon
 - 3) Ekspektasi yang jelas/expectatio clarity.

7. Indikator Blue Ocean Strategy

Menurut Nissyya, Dadan Umar, Parwadi Moengin (2014:246) ada empat indikator penting, sebagai berikut :

a. *Price*

Industri Genteng Bapak Sudiman bermain pada *rate price* yang tinggi. Harga tersebut berbeda dengan industri lain, karena harga yang ditawarkan sesuai dengan kualitas.

b. *Specification*

Product Specification merupakan persaingan dalam produk yang ditawarkan. Industri Genteng Bapak Sudiman dan industri lain memiliki spesifikasi yang sama, yaitu sama-sama menghitung *level*. Tetapi dalam kualitas dan *future menuyang* ditawarkan masing-masing industri berbeda, sehingga mempengaruhi pengaruh konsumen untuk menentukan produk yang akan dibeli.

c. *Account Executive*

Account Executive merupakan bagian dari persaingan promosi dengan industri lain. Tingkat pemasaran dan promosi dilakukan menggunakan media digital seperti *facebook*, *whatsapp*.

d. *Entertaint Customer*

Dunia perindustrian sangat dikelilingi oleh kehidupan yang keras dan penuh persaingan. Tidak dipungkiri untuk mendapatkan konsumen harus melakukan pendekatan-pendekatan kepada konsumen, baik melalui *entertaint* atau program kunjungan industri.

B. Kerangka Pikir

Penelitian ini diawali dengan melakukan wawancara mengenai strategi pemasaran yang dilakukan industri genteng Bapak Sadiman. Kanvas strategi akan memetakan faktor-faktor kompetisi yang digunakan sebagai sarana kompetisi didalam industri melalui kurva nilai yang terbentuk. Faktor-faktor kompetisi ini bukan saja digunakan untuk memetakan persaingan pada masa sekarang namun dapat juga digunakan sebagai memperkirakan situasi persaingan didalam sebuah industri di masa yang akan datang.

Penentuan faktor-faktor kompetisi dalam sebuah industri dilakukan dengan melakukan pengamatan dari dalam dan dari luar industri melalui prespektif pelaku dan pengamat industri. Penentuan faktor-faktor kompetisi dengan pengamatan dari dalam industri dapat dilihat dari sudut pandang produsen, distributor (pembeli waralaba), dan konsumen (pengkonsumsian produk).

Sedangkan, dari luar industri dapat dilihat dari para pengamat dan pakar dalam bisnis.

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

