

MENJALANKAN RANGKAIAN STRATEGIS SAMUDERA BIRU (Suatu Ide Penerapan di Perguruan Tinggi)

Chandra Utama

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Abstract

To have its own blue ocean, university must be managed not in ordinary way. For example, it should not only focus on its current customers but also on potential customers and change them to customers. Kim dan Mauborgne (2005) introduce four processes that university must do to have its own blue ocean. The processes include developing benefits for customers (why consumers buy), building strategic price, finding strategic cost, and adopting the strategy in organization. This paper introduces simple idea to build blue ocean strategy in university.

Kata kunci: *samudera biru, perguruan tinggi.*

1. Pendahuluan

Suatu pandangan menarik mengenai persaingan disampaikan Kim dan Mauborgne (2005) dengan konsep *blue ocean strategy*-nya. Menurut mereka, dengan memberikan banyak contoh, perusahaan besar dan berhasil *survive* adalah perusahaan yang berhasil mengembangkan strategi samudera biru (*blue ocean strategy*) dan meninggalkan samudera merah (*red ocean*) sehingga situasi persaingan yang sangat ketat antar perusahaan berubah menjadi situasi dimana persaingan menjadi tidak relevan lagi. Menurutnya, dalam samudera merah, perusahaan bersaing satu-sama lain dengan keras. Persaingan yang keras antar perusahaan menyebabkan setiap pelaku merasakan ketidaknyamanan dipasar. Dalam analoginya tentang pertempuran, Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan persaingan tersebut menyebabkan perusahaan berdarah-darah karena berusaha mengungguli satu dengan lainnya. Padahal, perusahaan seharusnya bisa mengungguli persaingan justru dengan mengembangkan samudera biru.

Cara pandang samudera biru menyebabkan cara pandang Kim dan Mauborgne (2005) sangat berbeda dibandingkan cara pandang lama tentang strategi persaingan yang bertujuan unggul dan mengalahkan pesaing.

Berbagai kasus penciptaan samudera biru di banyak perusahaan disampaikan oleh Kim dan Mauborgne (2005) untuk memperlihatkan penerapan dan keberhasilan samudera biru dalam berbagai industri yang berbeda.

Bila kita membaca karya Kim dan Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy*, maka banyak sekali kita jumpai pertanyaan, *bagaimana dengan perusahaan anda?* Karena penulis berada di lingkungan perguruan tinggi maka penulis berpikir, *bagaimana strategi samudera biru dalam perguruan tinggi?* untuk itu maka penulis mencoba suatu ide tentang penerapan samudera biru di perguruan tinggi.

2. Melampaui permintaan yang ada

Sebelum membahas *melaksanakan Rangkaian Strategis samudra biru* perlu disampaikan definisi konsumen yang disampaikan Kim dan Mauborgne (2005). Penentuan konsumen dan calon konsumen mana yang akan dikelola oleh perusahaan penting karena menentukan utilitas apa yang harus dikembangkan nanti. Selanjutnya menurut Kim dan Mauborgne (2005) agar perusahaan bisa mencapainya, perusahaan harus dapat melampaui permintaan yang sudah ada. Perusahaan harus menentang dua praktek strategi konvensional. Pertama berfokus pada konsumen yang ada dan mempertajam segmentasi yang justru berisiko menciptakan pasar sasaran yang terlalu kecil. Untuk mencapai samudera biru perusahaan harus dapat merubah konsumen potensial (nonkonsumen) menjadi konsumen perusahaan.

Menurut Kim dan Mauborgne (2005) ada empat tingkatan konsumen dan konsumen potensial bagi perusahaan, yaitu konsumen pasar sekarang, non-konsumen tingkat pertama (konsumen yang menggunakan produk perusahaan untuk sementara sambil mencari penggantinya), non-konsumen tingkat kedua (orang yang tidak menggunakan produk perusahaan karena merasa produk perusahaan tidak efektif atau diluar jangkauan mereka), dan non-konsumen tingkat ketiga yaitu konsumen yang dianggap perusahaan sebagai pasar untuk industri lain.

Dalam contoh yang disampaikan Kim dan Mauborgne (2005) tentang *Callaway*, perusahaan ini melakukan inovasi dengan membuat tongkat golf dengan kepala yang besar sehingga memukul bola dengan lebih mudah. *Callaway* mengubah nonkonsumen yang sebelumnya menolak bermain golf, karena dianggap terlalu sulit memukul bola golf yang kecil dengan tongkat yang terdahulu menjadi konsumen. Dengan inovasi *Callway*, permainan golf menjadi lebih menyenangkan sehingga orang yang sebelumnya menolak bermain golf menjadi menyukai golf. Contoh lain, *Pret* yang menarik konsumen baru (kaum profesional) dengan Sanwich siap saji, sehat, dan segar.

Bagi kaum profesional yang tidak punya waktu banyak untuk makan siang di restoran tapi menginginkan makanan yang segar dan berkualitas seperti di restoran, inovasi *Pret* mempunyai utilitas yang tinggi.

Bagaimana dengan perguruan tinggi? Untuk mendapatkan samudera biru perguruan tinggi harus dapat mengembangkan pasar sasarannya. Pada gambar 1 dicoba mengidentifikasi konsumen dan nonkonsumen tingkat 1, 2, dan 3 dari perguruan tinggi.

Gambar 1



Tiga Tingkat Nonkonsumen

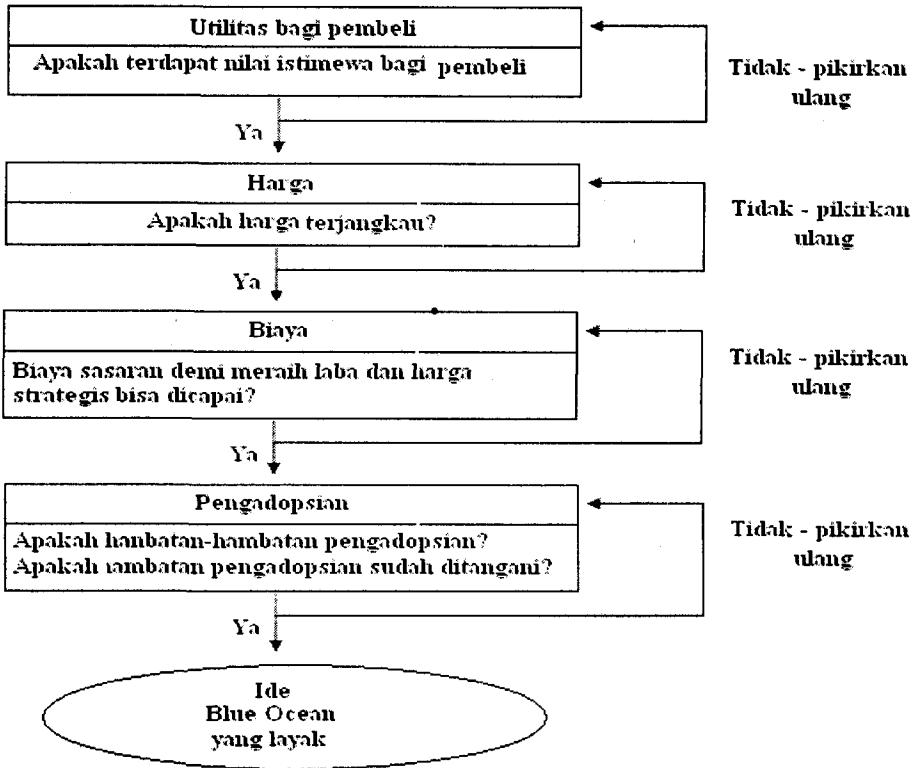
Sumber: W. Chan Kim, dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005. Diubah seperlunya.

Perguruan tinggi memiliki konsumen (mahasiswa), nonkonsumen tingkat pertama (orang yang menjadi mahasiswa namun sebenarnya ia ingin pindah ke perguruan tinggi lain (misal ingin mencoba di PTN bagi mahasiswa PTS atau universitas lain), konsumen tingkat kedua (konsumen yang memang menolak untuk menjadi mahasiswa perguruan tinggi tersebut misal hanya mau mengikuti kursus singkat yang aplikatif), dan nonkonsumen tingkat ketiga yaitu orang yang memang tidak mau kuliah, hanya ingin segera bekerja. Untuk mendapatkan pasar yang lebih luas perguruan tinggi seharusnya memasukkan kesemua tingkat nonkonsumen dalam konsumen potensialnya.

3. Melaksanakan Rangkaian Strategis dalam *Blue Ocean Strategy*

Kim dan Mauborgne (2005) menyampaikan rangkaian strategis yang dapat dilakukan dalam menciptakan samudera biru. Rangkaian strategi tersebut yaitu: Utilitas bagi pembeli, harga strategis, biaya, dan pengadopsian. Secara sistematis rangkaian strategis tersebut dapat dilihat dalam Gambar berikut.

Gambar 2
Rangkaian Strategi Samudera biru



Sumber: W. Chan Kim, dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005.

Pada gambar 2 langkah-langkah pelaksanaan samudra biru dilalui dengan 4 langkah yaitu membangun utilita (benefit) bagi konsumen potensial, penentuan harga, penentuan biaya, dan pengadopsian dalam organisasi. Setiap tahap membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang matang serta dievaluasi apakah suadh cocok dengan samudra biru yang diharapkan, jika belum diperlukan pemikiran ulang. Berikut akan disampaikan tiap tahap diatas berikut contohnya:

3.1. Pengembangan Utilitas

Untuk menemukan samudera biru perguruan tinggi harus dapat mengembangkan utilitas yang dibutuhkan nonkonsumen tingkat satu, dua, dan tiga tanpa menyebabkan konsumen yang telah ada merasakan berkurangnya utilitas yang sebelumnya diterima. Dalam contoh yang disampaikan, utilitas yang dibentuk merupakan ide untuk menarik konsumen tingkat pertama, kedua, dan ketiga sehingga perguruan tinggi memperoleh samudera biru yang luas.

Sebelum menciptakan utilitas istimewa yang akan menjadi kekuatan perguruan tinggi dalam samudera birunya, karakteristik kenapa nonkonsumen ini ingin pindah atau memilih tidak melanjutkan kuliah perlu diketahui. Sebagai contoh misalnya tidak ada biaya, ingin belajar sesuatu yang praktis saja, ingin bekerja dan takut kalau bekerja mengganggu kuliah, merasa kuliah hanya mendapat teori saja, dan sebagainya.

Dari contoh karakteristik nonkonsumen diatas, jelas banyak hal yang dapat dikembangkan perguruan tinggi dengan berbagai inovasi. Untuk menjawab permintaan nonkonsumen yang menginginkan pendidikan yang lebih banyak praktek maka muncul politeknik, atau D1, D2, dan D3. Dalam penelitian Prabawanti dan Utama(2006) terhadap mahasiswa program D3 dan murid SMA menunjukkan bahwa responden merasa memperoleh banyak praktek dibandingkan mahasiswa S1. Menurut peserta hal tersebut merupakan nilai lebih yang bisa didapatkan.

Disisi lain, sebagian besar peserta (SMA dan D3) menyatakan bahwa gelar yang mereka peroleh masih kurang bergengsi dibandingkan S1. mereka menginginkan pendidikan yang berbasis pada praktek namun gelar yang diperoleh dan penghargaan yang ada sama dengan S1. Akhirnya tamatan D3 mengambil S1 extension hanya untuk memperoleh gelar sekalipun sebenarnya mereka menginginkan memperoleh pendidikan tetap berbasis praktek.

Untuk permasalahan diatas sebetulnya ada program setara S1 yang berbasis praktek yaitu Program D4. Para peserta pendidikan D4 dikhususkan berasal dari mahasiswa yang telah lulus program D3, dengan cara ini minat yang besar dari peserta didik terhadap pendidikan berbasis praktek didukung dengan kejelasan jenjang pendidikan. Ide ini dapat mengubah nonkonsumen tingkat pertama menjadi konsumen yang loyal. Dengan adanya program D4 perguruan tinggi juga tidak perlu memaksakan pemberian praktek yang berlebihan di jenjang S1 yang seharusnya berbasis teoritis. Dalam tahap strata dua pendidikan sebenarnya pun ada master yang dididik lebih banyak praktek, misalnya MBA, ketimbang MA misalnya dalam sekolah bisnis.

Bagaimana dengan nonkonsumen tingkat kedua, yang sebenarnya menginginkan pendidikan-pendidikan yang praktis untuk memudahkannya mencari pekerjaan. Dengan kurikulum yang baik di program D3 dan selanjutnya D4 maka nonkonsumen ini bisa berpindah dengan mudah. Nonkonsumen yang berasal dari sekolah kejuruanpun yang sebelumnya berniat langsung bekerja dan mengambil kursus singkat dapat berpindah masuk ke jenjang D3 karena membutuhkan waktu relatif sebentar menerima pendidikan.

Mereka lebih memiliki keleluasaan dalam waktu (mengurangi risiko) jika ternyata merasa cukup dengan D3-nya.

Dilain pihak jika merasa masih kurang, mereka tidak merasa kehilangan kesempatan untuk memperoleh pendidikan setara S1 dengan pendidikan D4 berbasis praktek.

Kurikulum pendidikan D4 disusun berdasarkan kasus-kasus yang dihadapi mahasiswa (yang sebaiknya telah bekerja) ditempat kerjanya. Kenyataan yang mereka hadapi bahwa bekerja sambil kuliah justru menyebabkan mereka mudah memahami materi kuliah, dan justru bukan sebaliknya, seperti paradigma lama yang mengatakan bahwa bekerja dapat mengganggu kuliah. Tentu kasus-kasus riil yang dibawa mahasiswa harus disesuaikan dengan silabus yang ada. Selain itu materi praktek-praktek yang praktis juga diperoleh melalui pendidikan ini. Dengan cara ini diharapkan sebagian nonkonsumen tingkat dua dan tiga dapat berpindah menjadi konsumen loyal.

Gambar 3
Peta Utilitas Perguruan Tinggi

	1	2	3	4	5	6
	mendaftar	USM	proses kuliah	pelayanan	Proses mencari kerja	Saat bekerja
produktifitas konsumen			■		■	■
kesederhanaan	■	■	■	■	■	
kenyamanan	■	■	■	■	■	■
risiko	■	■	■	■	■	■
keceriaan dan citra	■	■	■	■	■	■
keramahan terhadap lingkungan					■	■

Sumber: W. Chan Kim, dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005, diubah seperlunya

Untuk menentukan apa yang ditawarkan kepada non-konsumen agar menjadi konsumen perguruan tinggi harus mengembangkan suatu peta utilitas. Tiap kotak kecil dalam peta utilitas dapat diisi oleh perguruan tinggi dengan utilitas yang bisa diciptakan.

Untuk perguruan tinggi terdapat enam tahap siklus pengalaman membeli. yaitu saat mendaftar, mengikuti ujian saringan masuk (USM), proses kuliah, pelayanan penunjang selama proses kuliah, proses mencari kerja, dan pengalaman bekerja dengan pengetahuan yang diperoleh dari bangku kuliah. Dari keenam tahap tersebut utilitas yang dapat dikembangkan berbeda-beda untuk tiap tahapnya. Dalam setiap tahap utilitas yang diperoleh konsumen berdasarkan pengalamannya berinteraksi dengan perguruan tinggi selama dan setelah proses interaksi yang merupakan pengalaman yang akan memberikan kepuasan kepada konsumen.

3.2. Menentukan Harga Strategis

Harga merupakan hal penting bagi konsumen potensial untuk masuk mejadi mahasiswa. Haraga haruslah tidak dipandang dari segi biaya yang dikeluarkan atau uang yang didapat perguruan tinggi saja melainkan juga benefit apa yang akan didapat oleh calon mahasiswa. Harga akan dikatakan murah jika benefit yang didapat jauh lebih besar dari biaya yang dikeluarkan. Jadi bukan harga yang rendah.

Agar harga dirasa murah oleh calon konsumen maka dalam menentukan harga haruslah didasarkan pada *utilitas* atau *benefit* apa yang ditawarkan kepada konsumen potensial. Hara yang ditentukan dengan cara ini disebut *harga strategis*.

Selain dengan melihat *utilitas* dimata konsumen, untuk menentukan harga strategis langkah pertama yang harus dilakukan perguruan tinggi adalah menentukan koridor harga. Perguruan tinggi dapat melihat dan membandingkan harga strategisnya dengan harga substitusi, sekalipun bukan dalam industrinya. Mulai dari yang bentuknya persis sama sampai yang bentuk berbeda, fungsi sama dan bentuk dan fungsi berbeda, tujuan sama. Bila perguruan tinggi membandingkan harga yang dapat ditawarkan dengan berbagai lembaga kursus tentu masih dimungkinkan untuk lebih murah. Namun jika dibandingkan dengan substitusi lain, yaitu bekerja maka cara membandingkannya harus lebih inovatif karena nonkonsumen yang bekerja justru memperoleh penghasilan. Inovasi yang dapat dilakukan adalah dengan memasang harga yang disesuaikan dengan manfaat yang akan diterima calon mahasiswa. Misalnya dengan program studi yang dapat langsung memberikan manfaat kepada mahasiswanya sepanjang waktu dengan peningkatan produktifitasnya di tempat kerja yang menyebabkan kenaikan gaji. Yang dilihat disini adalah justru biaya kesempatan (*opportunity cost*) jika calon mahasiswa tersebut tidak mengambil program studi yang ditawarkan. Jadi matakuliah yang ditawarkanpun harus sangat aplikatif dan jelas membantu mahasiswa ditempat kerjanya.

Mahasiswa tetap menerima gaji di tempat kerjanya dan gaji tersebut meningkat dengan semakin terampilnya dia ditempat kerja karena memperoleh pendidikan praktek. Tentu ini sulit, tapi disinilah tantangan dalam membentuk utilitas.

Dalam penentuan harga dan konsumen potensial mana yang akan ditarik maka perlu dipertimbangkan berbagai karakteristik konsumen. Konsumen dapat dikelompokkan dalam empat kelompok besar, level konsumen yang memiliki tingkat ekonomi yang baik maupun kurang baik dan kualitas tinggi maupun rendah. Umar, Utama, dan Prabawanti (2006) membagi calon mahasiswa sasaran dalam empat kategori yang dapat dilihat pada gambar 4.

Dalam gambar 4 dapat dilihat terdapat konsumen atau calon konsumen kelompok A, B, C, dan D. Kelompok A, yaitu kelompok yang paling ideal, kelompok yang merupakan pasar sasaran semua perguruan tinggi, dimana calon mahasiswa memiliki kualitas yang baik dan sesuai serta mampu dalam hal keuangan. Kelompok B, berkualitas baik dan sesuai namun sulit untuk menjadi sumber penerimaan, karena kurang mampu dalam hal keuangan. Kelompok C, kelompok calon mahasiswa punya kemampuan keuangan baik namun kualitasnya kurang sesuai dan kelompok D tidak memiliki keduanya.

Gambar 4
Pemetaan Empat Kelompok Calon Mahasiswa

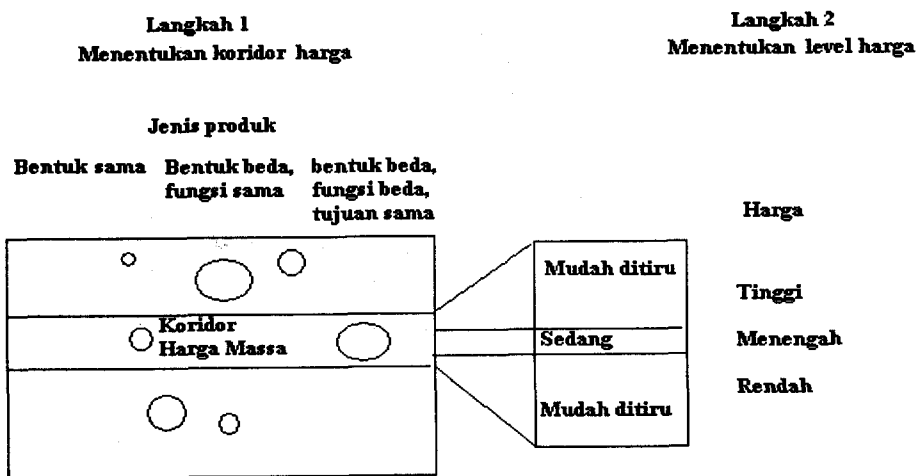
		Kualitas	
		Tidak Sesuai	Sesuai
Membayar	Mampu	Kelompok C	Kelompok A
	Tidak mampu	Kelompok D	Kelompok B

Perguruan tinggi dapat menarik untuk nonkonsumen tingkat dua dan tiga yang kekurangan biaya menjadi konsumen dengan cara inovasi dari pembayaran. Misalnya dengan pemberian pinjaman lunak untuk membiayai kuliah. Mahasiswa akan melunasi setelah mereka tamat dan bekerja. Tentu ini sulit, tapi disinilah tantangan dalam membentuk utilitas. Sedangkan nonkonsumen tingkat dua dan tiga yang memiliki uang pembayarannya dengan cara biasa.

Setelah menentukan koridor harga berdasarkan hal diatas maka ditentukan apakah perguruan tinggi akan memasang harganya lebih tinggi, menengah atau rendah. Kim dan Mauborgne (2005) memberikan tuntunan penentuan harga harus didasarkan juga kemampuan perusahaan lain menjadi *free rider* dari ide samudera biru yang dikembangkan. Pemahaman mengenai sulitnya membentuk utilitas yang sesuai harga diatas seharusnya menjadi semangat bagi perguruan tinggi karena inovasi ini tentu sulit untuk ditiru, namun disisi lain, berdasarkan pendapat Kim dan Mauborgne (2005), bahwa harga juga menentukan image dari suatu produk maka penetapan harga harus hati-hati.

Dalam Gambar 5 dapat dilihat penentuan koridor harga bisa dengan membandingkan harga barang yang bentuknya sama, bentuk beda namun fungsi masih sama, atau bentuk dan fungsi beda namun tujuan sama. Semakin banyak perbedaaan maka semakin penentuan koridor harga memperhatikan harga barang substitusi dalam artian semakin luas. Koridor harga ini digunakan untuk melihat tingkat kemungkinan utilitas yang diciptakan ditiru pesaing. Semakin mudah ditiru maka perusahaan menentukan harga semakin mendekati titik bawah tingkat harga.

Gambar 5
Penentuan Harga Strategis



Sumber: W. Chan Kim, dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005, diubah seperlunya.

3.3. Penentuan Biaya Strategis.

Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan biaya harus disesuaikan dengan harga strategis sehingga perusahaan memperoleh keuntungan. Yang terpenting dari biaya adalah apakah dengan biaya yang dikeluarkan perguruan tinggi memperoleh keuntungan. Tentu bukan konsep biaya yang seminimal mungkin tapi konsep keuntungan maksimum. Konsep biaya, pendapatan, dan keuntungan harus disesuaikan satu sama lain.

Setiap unit dalam perguruan tinggi seharusnya dipandang sebagai profit center dan bukan cost center sehingga tiap unit bebas melakukan pengeluaran tambahan selama pengeluaran tersebut memberikan keuntungan yang pasti bagi perguruan tinggi. Kegiatan-kegiatan yang dapat memperbaiki nama perguruan tinggi dimata stakeholder harus juga diukur sebagai pendapatan bagi perguruan tinggi. Keuntungan harus dilihat tidak hanya dalam artian sempit, hanya uang yang diperoleh.

3.4. Pengadopsian

Perlawanan dari dalam organisasi sangat dimungkinkan dalam pengadopsian ide diatas. Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan bahwa banyak inovasi dalam samudera biru disusun dengan cara berpikir yang tidak umum. Untuk mencapai keberhasilan pengadopsian maka *blue ocean strategy* harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota perguruan tinggi, dosen, karyawan, tenaga penunjang, dan juga mahasiswa. Mereka harus mengerti pentingnya strategi baru untuk kemajuan perguruan tinggi dan tentu saja kemajuan mereka masing-masing. Perguruan tinggi harus berusaha menjadikan strategi tersebut sebagai kebutuhan bagi setiap anggotanya, bukan sebagai tugas berat yang harus diemban.

4. Kesimpulan

Penerapan strategi samudera biru (*blue ocean strategy*) dapat dilakukan untuk perguruan tinggi. Kunci dari keberhasilan adalah cara memandang konsumen lebih luas dan pembentukan kegiatan yang memberikan utilitas bagi konsumen potensial. Dalam penerapan *blue ocean strategy* perguruan tinggi, harus diperhatikan perbedaan dan kesamaannya karakteristik perguruan tinggi dibandingkan perusahaan. Terutama dalam melihat apa yang dimaksud keuntungan bagi perguruan tinggi. Ide diatas yang telah disampaikan merupakan contoh yang dipikirkan penulis dalam penerapan di perguruan tinggi. Untuk menjadi ide samudera biru yang sebenarnya tahap-tahap yang dibahas dalam gambar 2 harus benar-benar telah dilakukan. Juga perlu diperhatikan kapasitas mahasiswa, tidak semua pendaftar bisa diterima, namun dengan semakin banyaknya pendaftar (konsumen potensial yang tertarik) kemungkinan memperoleh calon mahasiswa berkualitas akan semakin besar dan pikirkan untuk tidak memberikan satupun calon mahasiswa yang berkualitas kepada universitas lain.

Calon mahasiswa yang baik akan lebih mudah dididik dan menjadi tamatan berkualitas yang akan memuaskan konsumen dalam arti yang lebih luas yaitu seluruh stakeholder. Kepuasan stakeholder adalah tujuan akhir keberhasilan suatu pendidikan tinggi dan akan mengangkat nama perguruan tinggi tersebut.

Daftar Pustaka:

- Byron, John, *What Should Students be Entitled to Expect From University?*, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2002.
- Davies, Sarah, *Marketing in Higher Education: Matching Promises and Reality to Expectation*, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2002.
- James, Richard, *Students' Changing Expectations of Higher Educational Consequences of Mismatches with the Reality*, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2002.
- Kim, W. Chan dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005.
- Munsterova, Eva, Jarmila Bastova dan Ales Vlk, *A Case Study of The Students' View on Educational Process and on University Management*, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2002.
- Prabawanti, Benedicta Evienia dan Chandra Utama, *Menemukan Customer Experience Requirement Untuk Merespon Harapan Mahasiswa Dalam Pendidikan*, IBMC 2007, Prasetya Mulya Business School
- Rahayu, Fatik, *Memahami Harapan Konsumen Terhadap Kualitas Pendidikan Tinggi di Bidang Manajemen*, Semiloka Nasional, IPB, 2006.
- Umar, Setiadi, Chandra Utama dan Benedicta Evienia Prabawanti, *Peran Dunia Pendidikan Sebagai Penghubung Antara Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja (suatu hipotesis pentingnya kualitas calon mahasiswa dalam keberhasilan pendidikan tinggi)*, Semiloka Nasional, IPB, 2006.