

PERUMUSAN *BLUE OCEAN STRATEGY* SEBAGAI STRATEGI BERSAING PT.INDOSURYA GEMILANG

Alanus Yuraimond P.Gunawan dan Ratih Indriyani
 Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
 Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
 E-mail: Raymondputra34@yahoo.com, ranytaa@peter.ac.id

Abstrak-Strategi bersaing menjadi salah satu kunci untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang telah digunakan oleh perusahaan keluarga PT.Indosurya Gemilang saat ini. Kemudian peneliti mencoba merumuskan strategi baru menggunakan perumusan strategi samudra biru. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber.

Dari hasil penelitian, PT.Indosurya Gemilang menggunakan strategi fokus yang termasuk dalam samudra merah yang penuh persaingan. Peneliti mencoba menyusun strategi baru yaitu *Blue Ocean Strategy* dengan menciptakan sebuah inovasi produk yaitu produk pupuk organik cair.

Kata Kunci : Strategi Bersaing, Strategi Samudra Biru, dan Perusahaan Keluarga

I. PENDAHULUAN

Menjalankan sebuah organisasi bukan merupakan suatu hal yang mudah, banyak sekali resiko yang akan dihadapi oleh perusahaan dan memberikan kemungkinan perusahaan dapat bertahan atau jatuh. Saat ini perusahaan-perusahaan bergerak sangat cepat dan menunjukkan adanya saling ketergantungan melalui pasar global. Dikatakan demikian karena perusahaan-perusahaan tidak hanya bersaing dalam pasar domestik, tetapi bersaing juga secara internasional dalam pasar dunia. Untuk tetap berada dalam persaingan di era globalisasi seperti sekarang ini perusahaan membutuhkan sebuah rancangan strategi yang pada akhirnya diimplementasikan dalam perusahaan tersebut untuk mendukung perkembangan perusahaan.

Menurut J. David Hunger (2001, p.16) strategi adalah sebuah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Strategi yang diterapkan dalam sebuah perusahaan yang sudah memasuki persaingan dalam pasar global harus berskala besar, dan rencana strategi yang dibuat harus berorientasi pada masa depan agar dapat berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Definisi ini juga menyiratkan, strategi yang dibuat harus berfokus pada

intergrasi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, serta penelitian dan pengembangan untuk mencapai keberhasilan organisasi (Fred R. David, 2005, p.12). Dari definisi di atas juga dapat diartikan bahwa strategi yang dibuat secara skala besar mencakup faktor internal maupun eksternal perusahaan.

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang. Manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis. Oleh karena itu, istilah manajemen strategis biasanya menggantikan istilah kebijakan bisnis sebagai suatu nama bidang ilmu. (Fred R David, 2009, p.5).

Salah satu alat untuk merumuskan strategi bersaing yang telah dibuat adalah *Blue Ocean Strategy*. Strategi ini bisa menjadi salah satu alat strategi bersaing untuk merumuskan strategi jangka panjang sebuah perusahaan. *Blue Ocean Strategy* pada dasarnya adalah sebuah strategi untuk menaklukkan pesaing melalui penawaran produk-produk inovatif, yang selama ini justru tidak banyak dipikirkan dari oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada dan tersedia di pasar. *Blue Ocean Strategy* menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah yang dikenal dengan *Red Ocean Strategy*. Dalam *Red Ocean Strategy* batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui. Disini perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka untuk mendapatkan pangsa pasar lebih besar dengan menekan biaya atau *low cost*. Namun ketika ruang pasar semakin sesak, prospek laba pun akan berkurang. Sebaliknya, *Blue Ocean Strategy* ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan (Kim & Mauborgne, 2006, p.21). Menganalisis faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi. Menggambar sumbu horizontal yang mewakili faktor-faktor tersebut, merangkum tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli di semua faktor utama kompetisi pada sumbu vertikal, skor tinggi menandakan sebuah perusahaan memberikan penawaran lebih kepada konsumen, menggambar kurva nilai yaitu penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri. Untuk merumuskan *Blue*

Ocean Strategy juga dibutuhkan enam prinsip yaitu merekonstruksi batasan-batasan pasar, focus pada gambaran besar, menjangkau melampaui permintaan yang ada, menjalankan rangkaian strategis yang benar, mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi dan mengintegrasikan strategis dengan benar.

Dari sekian banyak jumlah perusahaan keluarga, salah satunya adalah PT. Indosurya Gemilang yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri pupuk organik. Pupuk organik adalah nama kolektif untuk semua jenis bahan organik asal tanaman dan hewan yang dapat dirombak menjadi hara tersedia bagi tanaman. Dalam Permentan No.2/Pert/Hk.060/2/2006, tentang pupuk organik dan pembenah tanah, dikemukakan bahwa pupuk organik adalah pupuk yang sebagian besar atau seluruhnya terdiri atas bahan organik yang berasal dari tanaman dan atau hewan yang telah melalui proses rekayasa, dapat berbentuk padat atau cair yang digunakan mensuplai bahan organik untuk memperbaiki sifat fisik, kimia, dan biologi tanah. (Simmanungkalit, 2006, p.2).

Dari data kementerian perdagangan Indonesia mengenai ekspor Indonesia yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2013 lalu sebagai laporan tutup tahun perihal ekspor Indonesia, dapat kita lihat terjadi peningkatan yang cukup signifikan dari segi jumlah atau *Quantity* berat yang semakin meningkat dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2013 yang artinya dalam pertahunnya meningkat sekitar 5,4%. Dari segi nilai atau value (US\$) sedikit mengalami penurunan pada tahun 2012 yang disebabkan oleh melemahnya nilai tukar rupiah terhadap US Dollar yaitu dari nilai tukar rata-rata pada tahun 2011 yang bernilai 1\$ = Rp.8.700 menjadi nilai tukar rata-rata tahun 2012 bernilai 1\$ = Rp.9.637. Melihat kembali dari segi *Quantity* atau jumlah berat ekspor Indonesia yang terus meningkat, itu menandakan bahwa sudah banyak industri-industri lain atau perusahaan-perusahaan lain yang ikut meramaikan pasar ekspor Indonesia. Indikasi ini berarti sudah banyak persaingan antar industri maupun perusahaan yang bergerak dalam bidang ekspor, oleh karena itu PT. Indosurya Gemilang harus mengimbangi persaingan dalam pasar ekspor dengan strategi bersaing yang tepat agar PT. Indosurya Gemilang dapat bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat.

Disini peneliti juga akan memaparkan fakta-fakta dari data yang merupakan indikasi-indikasi yang menandakan bahwa sudah banyak pesaing yang dihadapi oleh PT. Indosurya Gemilang dalam sektor ekspor maupun produksi pupuk organik, dimana kedua sektor ini merupakan kegiatan utama dari PT. Indosurya Gemilang.

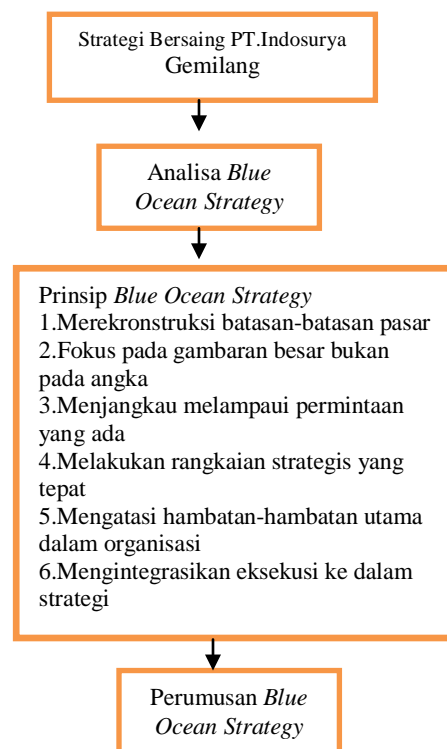
Dari data Asosiasi Produsen Pupuk Indonesia dapat dilihat terjadi peningkatan produksi pupuk organik yang sangat signifikan yaitu pada tahun 2007 produksi pupuk organik hanya sebesar 1.617 ton sedangkan pada tahun 2012 produksi pupuk organik sudah mencapai 761.657 ton. Itu secara langsung menandakan bahwa sudah banyak industri-industri pupuk lainnya yang turut ambil bagian dalam memproduksi pupuk organik yang merupakan saingan dari PT. Indosurya Gemilang. Dalam sektor produk juga dapat dilihat dengan jelas bahwa pesaing dari PT. Indosurya Gemilang sudah sangat banyak. Dikatakan demikian karena PT. Indosurya Gemilang

memasuki pasar ekspor dengan memperdagangkan hasil produksi mereka sendiri yaitu pupuk organik.

Mengacu pada semua penjelasan diatas, peneliti ingin mengetahui strategi bersaing apa yang sedang diterapkan oleh PT. Indosurya Gemilang yang dapat membawa perusahaan tetap bertahan dan berkembang walaupun dalam menghadapi valuta asing rupiah terhadap dollar yang semakin melemah dan isu-isu kompleks dalam keluarga yang berpengaruh terhadap perusahaan. Informasi ini didapatkan langsung dari hasil wawancara dengan CEO PT. Indosurya Gemilang Bpk. Yan Jayanata.

Dalam wawancara tersebut juga peneliti melihat strategi yang digunakan oleh PT. Indosurya Gemilang hanya sebatas memasarkan produk mereka yaitu pupuk organik kepada pembeli mereka di negara bagian Afrika barat yaitu Nigeria. Padahal melihat dari peningkatan ekspor sektor Indonesia dan peningkatan produksi pupuk di Indonesia yang signifikan dan itu mengindikasikan telah banyak pesaing yang masuk dalam industri tersebut. Dalam penelitian ini peneliti ingin merumuskan *Blue Ocean Strategy* pada PT. Indosurya Gemilang, karena dari data-data yang telah dikemukakan diatas akan ada peluang perluasan pangsa pasar yang mungkin belum terpikirkan oleh PT. Indosurya Gemilang, yang dalam potensi itulah perusahaan dapat menjadikan peluang untuk menciptakan fitur produk yang inovatif dan menemukan tempat atau ruang pemasaran yang baru, seperti yang ada dalam definisi *Blue Ocean Strategy*. Diharapkan dengan adanya *Blue Ocean Strategy* pada PT. Indosurya Gemilang perusahaan dapat terus berkembang dan semakin bertumbuh serta dapat bertahan dalam jangka waktu yang sangat panjang

Gambar 1 menunjukkan kerangka berpikir dari penelitian ini.



Sumber: Porter(2008)

Dari semua yang telah dituliskan pada latar belakang, maka akan ada rumusan masalah-masalah, seperti Apa strategi bersaing yang sedang digunakan oleh PT.Indosurya Gemilang dan yang kedua adalah bagaimana perumusan *Blue Ocean strategy* sebagai strategi bersaing pada PT.Indosurya Gemilang

Tujuan dari penelitian ini adalah yang pertama untuk mengetahui strategi bersaing apa yang sedang diterapkan oleh PT.Indosurya Gemilang dan yang kedua untuk mendeskripsikan dan merumuskan strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*) sebagai strategi bersaing PT.Indosurya Gemilang

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan peneliti dalam penulisan penelitian ini adalah jenis metode penelitian kualitatif. Menurut Rahmat (2009, p.2) penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menemukan dan memahami apa yang terjadi dibalik sebuah fenomena, dimana kadangkala fenomena tersebut merupakan sesuatu yang sulit dipahami secara memuaskan. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif diharapkan mampu memahami dan mendeskripsikan suatu fakta dari fenomena yang terjadi secara menyeluruh.

Jenis penelitian kualitatif dipilih karena dalam metode penelitian kualitatif menekankan untuk mencari pengertian yang mendalam tentang suatu gejala, fakta atau realita. Fakta, realita, masalah, gejala serta peristiwa hanya dapat dipahami apabila peneliti menelusurinya secara mendalam dan tidak hanya terbatas pada pandangan dipermukaannya saja. Kedalaman ini yang membuat ciri khas dari metode kualitatif (Raco, 2009, p.2). Moisaner & Valtonen (2006) juga mengatakan, terdapat kecenderungan di dalam penelitian bisnis, marketing dan manajemen untuk menggunakan penelitian kualitatif dan penelitian non kuantitatif lainnya (dalam Putra, 2013, p. 71). Oleh karena penjelasan diatas peneliti memilih metode penelitian kualitatif.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan informan yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih sebagai informan (Sugiyono, 2011, p.217).

Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan informan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan (Sugiyono, 2011, p.219).

Untuk membantu proses penelitian ini maka, pemilihan narasumber dengan pertimbangan tertentu adalah yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan yaitu :

- Informan A, selaku CEO (Bpk. Yan Jayanata) PT.Indosurya Gemilang
- Informan B, selaku Manajer (Bpk. Evan Anthony) PT.Indosurya Gemilang
- Informan C, selaku Direktur (Ibu Ratna Sulistiowati) PT.Indosurya Gemilang

Tahap-tahap untuk menganalisis data adalah sebagai berikut (Moleong, 2011, p.288).

1. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber
Penelaahan yang dilakukan yaitu dengan: wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.
2. Reduksi data
Reduksi data adalah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data-data tersebut disusun dalam satuan.
3. Kategorisasi
Kategorisasi berarti penyusunan kategori. Kategori tidak lain adalah salah satu tumpukan yang disusun atas dasar pemikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu. Setelah melakukan wawancara dan observasi, penulis mulai memberi kategori pada data-data yang sudah didapat kemudian disesuaikan dengan pokok penelitian.
4. Pemeriksaan keabsahan data.
Menguji keabsahan menggunakan teknik triangulasi, adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.
5. Penafsiran data
Penafsiran data adalah untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori – kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Untuk menguji data dalam penelitian ini, dilakukan triangulasi data. Triangulasi dilakukan setelah penelitian disimpulkan dan dirumuskan berbagai temuannya. Segala temuan dibandingkan dengan teori yang relevan dan dalam satu ranah. Perbandingan ini dilakukan untuk mengetahui di mana dan apa kaitan temuan penelitian dengan teori yang telah lebih dulu dirumuskan (Putra, 2013, p. 180).

Denzin (1978) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori (dalam Moleong, 2013, p.330). Peneliti memeriksa sumber penelitian dengan memanfaatkan sumber yang beragam dan berbeda untuk pemeriksaan ulang oleh karena itu peneliti menggunakan metode triangulasi sumber. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara menguji data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. Pengujian dengan metode triangulasi ini, bertujuan untuk membandingkan dan menguji data yang diberikan oleh tiap informan. Jika suatu data yang diberikan oleh dua informan

yang berbeda dan mempunyai kesamaan jawaban, maka data tersebut dikatakan valid

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Strategi Bersaing

PT.Indosurya Gemilang lebih memilih dan unggul dalam menggunakan strategi *focus* yang memang merupakan strategi bersaing PT.Indosurya Gemilang yang diperkuat dari pernyataan dari CEO,direktur dan manajer PT.Indosurya Gemilang yang mengatakan memang fokus mereka pada konsumen terbesar mereka yaitu di Nigeria yang merupakan sumber pendapatan terbesar bagi PT.Indosurya Gemilang karena permintaan terbesar adalah dari Nigeria

Kemudian dari hasil wawancara juga dapat dilihat cara atau strategi fokus yang dijalankan oleh PT.Indosurya Gemilang.PT.Indosurya Gemilang menempatkan beberapa agent mereka di negara-negara tujuan ekspor mereka seperti di Nigeria,Togo dan Benin.Semua itu karena tiga target pasar tersebut memang semenjak pertama kali PT.Indosurya Gemilang melakukan ekspor sampai dengan sekarang,permintannya sangat konsisten dan secara terus menerus sampai mengalami peningkatan.Karena tidak mau kehilangan tiga target pasar yang menguntungkan tersebut maka PT.Indosurya Gemilang fokus pada tiga target pasar tersebut dengan menempatkan agent-agent mereka agar mudah melakukan negosiasi,meningkatkan kepercayaan pembeli dari negara-negara tersebut dan dapat melakukan kontrol terhadap produk mereka ketika sampai ke negara tujuan.

Strategi ini tidak berubah semenjak didirikan PT.Indosurya Gemilang. PT.Indosurya Gemilang belum terlihat berusaha mengganti strateginya ke diferensiasi maupun kepemimpinan biaya, ataupun strategi-strategi alternatif lainnya. Padahal waktu telah berlalu sejak berdirinya PT.Indosurya Gemilang. Sebaiknya ada penyesuaian strategi pada PT.Indosurya Gemilang, karena sudah pasti ada perubahan akan kompetitor dan juga permintaan konsumen. Jika strategi tidak disesuaikan, ada kemungkinan pasar yang sudah dikuasai saat ini oleh PT.Indosurya Gemilang bisa lepas dan jatuh pada kompetitor lain.

Kompetitor juga semakin meningkat mengingat pertumbuhan pasar konstruksi nasional yang semakin meningkat. Hasil wawancara dengan CEO serta direktur PT.Indosurya Gemilang juga menunjukkan bahwa kompetitor di wilayah Surabaya semakin menuntut perusahaan untuk bersaing dengan ketat.Contoh perusahaan yang bersaing dan menjadi pesaing utama PT.Indosurya Gemilang adalah PT.Subur Indah Sukses.Banyak pemain baru yang sudah bisa memasuki pasar mereka, tetapi PT.Indosurya Gemilang masih bisa bertahan hingga saat ini. Persaingan ini semakin sulit jika semakin banyak kompetitor yang masuk dan bersaing di target pasar yang sama dengan PT.Indosurya Gemilang. Untuk menghindari hal tersebut, peneliti ingin mencoba memberikan sebuah perumusan strategi menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya dan dapat menjadi perusahaan yang besar kedepannya seperti perusahaan-perusahaan besar yang telah disebutkan.

PT.Indosurya Gemilang selama ini menggunakan strategi *focus* yang termasuk dalam kategori samudera merah,melihat

PT.Indosurya Gemilang dapat kehilangan segmen-segmen pasar lain yang sebenarnya dapat menjadi peluang juga bagi PT.Indosurya Gemilang akibat perusahaan terlalu fokus dengan segmen pasarnya saja seperti di Nigeria saja.Ditambah lagi pesaing utama mulai memasuki pasar yang selama ini menjadi fokus dari PT.indosurya Gemilang,dengan melakukan ekspor produk yang sama. Persaingan yang sengit dalam memperebutkan pangsa pasar, mengharuskan perusahaan menyusun strategi untuk mempertahankan dan sedapat mungkin menaikkan pangsa pasarnya. Persaingan ini lama-kelamaan akan menurunkan tingkat laba yang diperoleh perusahaan dalam industri. Keadaan ini disebut Kim dan Mauborgne (2006) sebagai *Red Ocean* atau samudera merah. Strategi *focus* ini mengarahkan perusahaan ke persaingan yang sengit tersebut, dengan strategi ini perusahaan dituntut untuk terus mempertahankan dan memenangi target pasar utamanya supaya jangan direbut oleh pesaing untuk memenangi kompetisi tersebut makanya sesuai dengan teori samudra merah maka perusahaan akan terus mengeluarkan biaya dan akhirnya menurunkan tingkat laba.Perbedaan antara strategi samudera merah dan strategi samudera biru dapat dilihat di tabel berikut.

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudera biru yang baik. Kanvas strategi merupakan sebuah kerangka analitis yang penting bagi inovasi nilai dan penciptaan samudra biru. Fungsi-fungsi kanvas strategi yaitu merangkum situasi pasar yang sudah dikenal dan memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa dan pengiriman serta memahami apa yang di dapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.

- Harga

Untuk merangkum tingkat harga antara PT.Indosurya Gemilang dan pesaingnya, peneliti mengambil harga dari tiap perusahaan untuk dibandingkan.Harga ini bukan harga yang tetap dan *fix* karena harga yang didapat oleh peneliti merupakan harga penjualan secara borongan yang disebabkan kedua perusahaan merupakan perusahaan ekspor dan untuk harga bisa tergantung pada hasil negosiasi dan kesepakatan antara pihak pembeli dan penjual

Nama	Harga (\pm) (per 200 ton)	Nilai
PT.Indosurya Gemilang	Rp.700.000.000	3
PT.Subur Sukses Indah	Rp.720.000.000	3

Tabel 1.Faktor Harga dibandingkan dengan pesaing
Sumber:Data yang diolah peneliti,2014

- Batas waktu penyelesaian

Peneliti akan membuat sebuah tabel untuk merangkum,data mengenai ketepatan waktu dalam hal produksi antara PT.Indosurya Gemilang dengan pesaingnya,berdasarkan informasi yang didapat dari nara sumber

Nama	Rangkuman	Nilai
PT.Indosurya Gemilang	Selalu tepat waktu	5
PT.Subur Indah Sukses	Pernah terlambat karena alasan <i>force majeure</i>	4

Tabel 2.Faktor Batas waktu penyelesaian dibandingkan dengan pesaing

Sumber:Data yang diolah peneliti,2014

- **Kualitas Produk**
Peneliti akan membuat tabel untuk perbandingan kualitas produk antara PT.Indosurya Gemilang dengan pesaingnya berdasarkan data yang didapat dari narasumber

Nama	Rangkuman	Nilai
PT.Indosurya Gemilang	Kualitas baik	4
PT.Subur Indah Sukses	Kualitas baik	4

Tabel 3.Faktor Kualitas produk dibandingkan dengan pesaing
Sumber:Data yang diolah peneliti,2014

- **Teknologi mesin**
Peneliti akan merangkum dalam tabel mengenai teknologi mesin yang digunakan PT.Indosurya Gemilang dibandingkan dengan peaingnya

Nama	Rangkuman	Nilai
PT.Indosurya Gemilang	Menghasilkan 2 ton pupuk organik per hari	4
PT.Subur Indah Sukses	Menghasilkan 2 ton pupuk organik per hari	4

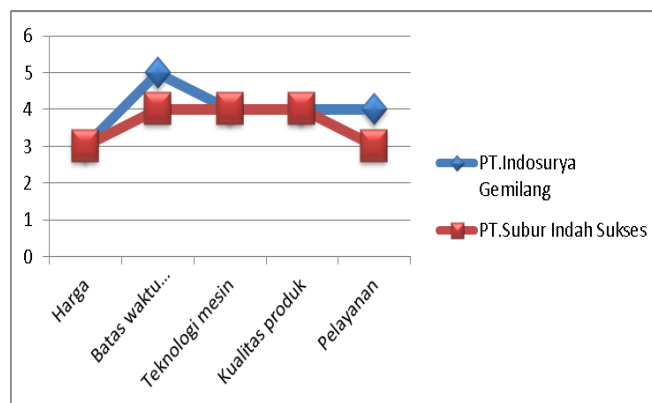
Tabel 4.Faktor Teknologi mesin dibandingkan dengan pesaing
Sumber:Data yang diolah peneliti,2014

- **Pelayanan**
Dalam faktor pelayanan kepada konsumen, indikator yang diteliti adalah cara perusahaan untuk merespon atau menanggapi *complaint* yang dilakukan oleh konsumen

Nama	Cara Pelayanan	Nilai
PT.Indosurya Gemilang	Menanggapi dengan baik <i>complaint</i> yang diterima dari konsumen dan memerintahkan agent di negara tujuan.	4
PT.Subur Indah Sukses	Menanggapi dengan baik <i>complaint</i> yang diterima,namun perusahaan belum	3

	menempatkan agent di negara tujuan.	
--	-------------------------------------	--

Tabel 4.Faktor Pelayanan dibandingkan dengan pesaing
Sumber:Data yang diolah peneliti,2014



Gambar 2.Kanvas Strategi PT.Indosurya Gemilang
Sumber:Data yang diolah peneliti,2014

Kerangka Kerja Empat Langkah

Untuk merekonstruksi faktor-faktor nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru maka dibutuhkan kerangka kerja empat langkah. Empat langkah tersebut yaitu :

1.Hapuskan (Eliminate)

Perusahaan berusaha menghilangkan faktor-faktor yang dianggap umum dan diterima begitu saja oleh industri. Faktor dapat dihapuskan karena faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai atau bahkan mengurangi nilai. Dalam industri pupuk, tidak ada faktor yang perlu untuk dihapuskan.

2.Kurangi (Reduce)

Perusahaan mengurangi investasi pada faktor yang tidak memberikan peningkatan manfaat bagi pembeli hingga di bawah standart industri. Faktor-faktor yang bisa dihilangkan adalah:

- **Batas Waktu Penyelesaian**

Faktor ini menjadi ajang kompetisi karena konsumen menginginkan pesanan mereka dapat di produksi dan dikirim sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Tetapi dalam industri ini, ternyata masih sedikit terjadi sedikit kesalahan-kesalahan kecil yang menyebabkan keterlambatan distribusi barang ke konsumen. Peneliti melihat hal yang biasanya menyebabkan keterlambatan adalah kendala dalam pengiriman. Oleh karena itu, faktor ini bisa dikurangi. Perusahaan dapat mengkomunikasikan kepada konsumen pada tahap awal negosiasi dan pembuatan perjanjian, bahwa ada kemungkinan keterlambatan barang sampai ditempat dikarenakan hal-hal yang tidak terduga, seperti kendala pada ekspedisi yang terlambat karena keadaan alam yang tidak memungkinkan untuk kapal berangkat.

3. Tingkatkan (Raise)

Langkah ini berkebalikan dengan *reduce*. Perusahaan meningkatkan investasi pada faktor persaingan yang memberikan peningkatan manfaat yang signifikan bagi pembeli hingga di atas standar industri. Faktor-faktor yang bisa ditingkatkan adalah

- Kualitas Produk
Hal ini perlu ditingkatkan sebagai ganti dari faktor-faktor yang telah dihilangkan dan dikurangi. Kualitas produk berkaitan dengan pemilihan dan pemilahan bahan baku yang tepat. Selain itu teknologi mesin dan tenaga ahli yang digunakan juga harus bagus dan berpengalaman atau ahli dalam bidangnya. Untuk itu PT. Indosurya Gemilang harus betul-betul teliti dalam pemilihan bahan baku pupuk organik dan cermat dalam memilih tenaga-tenaga yang berkemampuan mengoperasikan dan mengelolah bahan baku tersebut agar menjadi pupuk organik dengan kualitas yang terbaik.
- Pelayanan
Pelayanan yang diberikan oleh PT. Indosurya Gemilang selama ini menurut peneliti masih standart di antara pesaing lain. Oleh karena itu PT. Indosurya Gemilang sebaiknya meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Untuk menutupi faktor yang telah dikurangi dan dihilangkan, pelayanan perlu untuk ditingkatkan. PT. Indosurya Gemilang bisa memberikan pelayanan lebih kepada konsumen.
- Keamanan Tenaga kerja
Walaupun faktor ini bukan menjadi ajang persaingan, tetapi faktor ini telah dimiliki oleh PT. Indosurya Gemilang sejak awal berdiri, tetapi keamanan tenaga kerja masih sangat minim. Keamanan tenaga kerja memang merupakan faktor yang sering dilupakan oleh perusahaan. Padahal faktor ini menjadi sangat penting bagi pekerja yang bekerja dalam pabrik. Sebenarnya banyak keuntungan jika kita benar-benar memperhatikan keselamatan kerja karyawan, terutama pekerja di dalam pabrik. Jika pekerja di dalam pabrik bisa dijamin keselamatannya, niscaya para pekerja akan bekerja dengan rasa takut yang minim. Kita memang tidak bisa benar-benar menghilangkan ketakutan tenaga kerja di dalam pabrik, tetapi kita bisa meminimalkannya. Dengan tenaga kerja yang terjamin keselamatannya, pekerja akan bekerja lebih efektif. Karena pekerja lebih efektif, hasil pekerjaan akan maksimal dan waktu pengerjaan juga akan berkurang. Maka dengan menjamin keselamatan kerja karyawan, secara tidak langsung kita akan meningkatkan hasil produk yang dikerjakan

4. Ciptakan (Create)

Perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam industri. Dengan menciptakan faktor yang baru, perusahaan memberikan nilai manfaat baru bagi konsumen dan nonkonsumen, sehingga dapat menciptakan permintaan yang baru dan menentukan harga strategis industri. Faktor-faktor yang dapat diciptakan adalah

- Varian Produk
PT. Indosurya Gemilang selama ini melayani dan menyanggupi permintaan pupuk organik yang diolah dari kotoran-kotoran hewan dan sisa-sisa tumbuhan yang kemudian diolah menjadi pupuk organik dalam bentuk padat atau kering. Melihat dari pesaing yang ada, yaitu pesaing utama dari PT. Indosurya Gemilang sendiri bahkan perusahaan-perusahaan pupuk yang besar seperti petrokimia juga memproduksi pupuk organik dalam bentuk padat atau kering. Peneliti melihat dengan kemampuan financial dari PT. Indosurya Gemilang sendiri dan sumber daya yang dimiliki oleh PT. Indosurya Gemilang, maka PT. Indosurya Gemilang dapat membuat pupuk organik yang berbentuk cair yang belum banyak di produksi oleh perusahaan-perusahaan lain. Melihat selama ini pupuk-pupuk berbentuk cair kebanyakan pupuk yang berdasarkan bahan-bahan kimia. Namun dengan membuat spesialisasi produk pupuk organik berbentuk cair, PT. Indosurya Gemilang juga tetap fokus dalam produksi pupuk organik dengan bentuk padat atau kering.
- Relasi Distributor
PT. Indosurya Gemilang selama ini hanya memproduksi pupuk organik sendiri dan mengeskpornya langsung ke negara pembeli. Dengan menciptakan sebuah relasi distributor, yaitu dengan membuka peluang dan mencari relasi perusahaan-perusahaan yang mau menjadi distributor pupuk organik hasil produksi dari PT. Indosurya Gemilang dengan cara memberikan harga yang murah agar distributor juga mendapat profit dari penjualannya serta komisi untuk distributor yang melakukan penjualan diatas target. Apabila PT. Indosurya mempunyai jaringan distributor yang kuat dan luas, maka secara tidak langsung PT. Indosurya Gemilang perlahan-lahan akan bisa menjangkau konsumen-konsumen yang selama ini tidak menjadi target perusahaan yaitu pasar domestik karena selama ini PT. Indosurya Gemilang hanya melakukan ekspor tanpa memperluas jaringan penjualan mereka dalam pasar domestik. Dengan memanfaatkan distributor-distributornya tersebut yang tersebar di dalam wilayah domestik yaitu Indonesia maka PT. Indosurya Gemilang secara langsung dapat meningkatkan pendapatan dan mendapat ruang pasar baru yaitu domestik
- Fasilitas Penunjang
PT. Indosurya Gemilang yang merupakan sebuah perusahaan yang tidak akan terlepas dari pelayanan kepada konsumen, oleh karena itu perlu adanya pelayanan lebih yang ditawarkan melalui fasilitas penunjang, salah satunya adalah kantor yang merupakan tempat bertemunya karyawan perusahaan dan konsumen. Selama ini peneliti melihat suasana kantor PT. Indosurya Gemilang hanya seadanya saja. Kantor PT. Indosurya Gemilang pun hanya berupa ruangan yang di gabung dengan para karyawan yang bekerja di sana. Kantor terkesan kurang menyenangkan. Padahal terkadang ada tamu-tamu dari

luar negeri yang datang berkunjung untuk melakukan pembicaraan negosiasi dengan CEO. Belum lagi direktur atau manajer melakukan *meeting* dengan pembeli-pembeli penting seperti yang datang dari luar negeri, contohnya dari Nigeria. Oleh karena itu CEO sering melakukan proses negosiasi di luar. Kantor yang nyaman dan bersih mungkin dianggap bukanlah faktor yang penting sehingga hanya dibuat seadanya. Tetapi dengan tindakan kecil ini akan mengubah penilaian konsumen terhadap perusahaan.

Prinsip pertama dalam strategi samudra biru adalah merekonstruksi batasan-batasan pasar. Prinsip ini merupakan langkah awal dalam pembentukan samudra biru. Untuk merekonstruksi batasan-batasan pasar yang ada, diperlukan kerangka kerja yang dirangkum dalam 6 jalan, yaitu :

- Mencermati industri-industri alternatif

Perusahaan tidaklah berkompetisi dengan perusahaan yang diketahui sebagai pesaing terdekat saja, dalam hal ini pesaing terdekat PT. Indosurya Gemilang adalah PT. Subur Indah Sukses. Namun diluar sana masih ada perusahaan-perusahaan lain yang menjadi kompetitor dari PT. Indosurya Gemilang yang mungkin tidak disadari atau diketahui yang menawarkan fungsi atau utilitas atau manfaat inti produk yang sama, sekalipun itu dari luar industri pupuk yang sedang dijalankan oleh PT. Indosurya Gemilang. Peneliti menganalisis, industri alternatif dalam industri pupuk organik yang sedang digeluti oleh PT. Indosurya Gemilang adalah dengan cara perusahaan mencari relasi dan memperluas jangkauan untuk mencari perusahaan-perusahaan lain yang akan diajak bekerja sama untuk menjadi distributor pupuk organik dari PT. Indosurya Gemilang. Dengan membuka peluang kerja sama dengan perusahaan lain dan menawarkan keuntungan yang menarik maka peneliti melihat PT. Indosurya Gemilang sendiri akan memiliki jaringan dengan perusahaan-perusahaan yang akan menjadi distributor pupuk organiknya. Secara langsung juga pemasaran dari PT. Indosurya Gemilang sendiri akan semakin luas karena hadirnya distributor-distributor tersebut. Industri alternatif seperti distributor pupuk organik ini memang berbeda dengan yang biasanya menjadi kegiatan utama PT. Indosurya Gemilang yaitu memproduksi pupuk organik dan mengeksponnya. Namun tetap dalam industri alternatif ini menawarkan jasa atau produk yaitu pupuk organik yang memiliki utilitas atau manfaat yang sama yaitu menyuburkan tanah.
- Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri

Istilah ini merujuk pada sekelompok perusahaan dalam industri yang mengejar strategi yang sama. Pesaing bagi PT. Indosurya Gemilang bisa dikatakan cukup bersaing seperti PT. Subur Indah Sukses dimana sebagai pesaing terdekat PT. Indosurya Gemilang. Pesaing PT. Indosurya Gemilang menargetkan pasar yang sama dan kebanyakan memiliki strategi yang sama, yaitu dengan terus menjaga dan fokus pada konsumen-konsumen terbesar dengan berlomba-lomba

memberikan penawaran dengan harga yang lebih murah dan kualitas yang lebih baik. PT. Indosurya Gemilang menganggap PT. Subur Indah Sukses sebagai pesaing terdekat mereka, dimana rangkaian strategis yang digunakan secara garis besar sama. Tidak hanya PT. Subur Indah Sukses, tetapi banyak perusahaan lain yang juga menggunakan pendekatan strategis yang sama. Kelompok-kelompok strategis secara umum bisa diperingatkan dalam sebuah tatanan hierarkis kasar yang dibangun berdasarkan dua dimensi: harga dan kinerja. Kelompok-kelompok strategis dalam lingkungan PT. Indosurya Gemilang bisa dilihat melalui gambar di bawah. Gambar di bawah menggambarkan dimana letak perusahaan jika dilihat berdasarkan kualitas dan harga. Sumbu vertikal menunjukkan sumbu harga. Sumbu yang semakin ke atas menunjukkan harga yang lebih tinggi. Sedangkan sumbu horizontal menunjukkan sumbu kualitas. Sumbu yang semakin ke kanan menunjukkan kualitas yang semakin baik.

- Mencermati rantai pembeli

Konsumen atau pembeli dari PT. Indosurya Gemilang cenderung pada pelaku bisnis lain. Sebagai contoh sebuah perusahaan pupuk di Afrika Barat yaitu di Nigeria Groen Bemest corp yang selama ini menjadi pembeli terbesar dari PT. Indosurya Gemilang. Setelah PT. Indosurya Gemilang melakukan ekspor ke Nigeria, kemudian sampai ke tangan perusahaan yang membeli, itu berarti urusan antar kedua perusahaan telah selesai. Padahal setelah pupuk masuk ke gudang Groen Bemest, pupuk tersebut akan jual kembali kepada industri-industri pupuk kecil di seluruh Afrika Barat tentu dengan harga yang sudah lebih tinggi. Peneliti melihat peluang bahwa PT. Indosurya Gemilang menempatkan agent-agent mereka di negara-negara bagian Afrika Barat tersebut. Seharusnya dengan kemampuan negosiasi dan kemampuan yang dimiliki oleh agent-agent dari PT. Indosurya Gemilang maka konsumen-konsumen akhir seperti industri-industri pupuk kecil di Afrika Barat dapat langsung digapai dan dipegang oleh PT. Indosurya Gemilang. Dengan proses ini maka rantai pembeli PT. Indosurya Gemilang tidak langsung kepada konsumen yang masih akan mendistribusikan dan menjual kembali produknya.
- Mencermati Penawaran produk dan jasa pelengkap

Produk dan jasa pelengkap dalam industri ini ada beberapa yang perlu diperhatikan. Pertama adalah bahan baku yang digunakan perusahaan untuk memproduksi pupuk organik. Bahan baku yang digunakan merupakan produk pelengkap yang harus dimiliki oleh perusahaan. Karena apabila tidak ada bahan baku tersebut maka perusahaan tidak dapat memproduksi pupuk organik. Untuk itu dibutuhkan pemilihan bahan baku yang terbaik. Karena dari bahan baku akan menentukan kualitas produk yang akan dihasilkan perusahaan. Apabila bahan baku yang digunakan tidak melalui proses pemilihan yang tepat maka kualitas pupuk organik yang dihasilkan akan

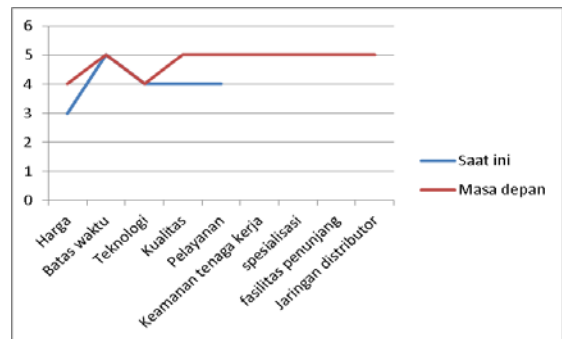
menurun dan itu akan berdampak pada penurunan kepuasan konsumen juga. Dalam pembelian bahan baku, PT. Indosurya Gemilang selalu mengambil bahan baku di luar kota Surabaya seperti Banyuwangi namun itu tidak menjadi masalah karena PT. Indosurya Gemilang memiliki armada transportasi yang memadai, sehingga tidak memerlukan jasa pengangkutan lagi. Selain itu dalam mendesain untuk packaging perusahaan sebenarnya sudah mempunyai orang sendiri untuk mendesain, namun terkadang juga perusahaan menggunakan jasa designer lain. Peneliti melihat peluang lain dalam penawaran jasa pelengkap untuk PT. Indosurya Gemilang. Biasanya begitu PT. Indosurya Gemilang melakukan ekspor pupuk organik ke pembeli dan sudah sampai ditujuan maka urusan antara kedua pihak berakhir. Sebenarnya PT. Indosurya Gemilang bias mengambil peluang dengan menawarkan jasa pelengkap seperti menawarkan jasa ahli pertanian untuk mengelola perkebunan dan cara yang tepat untuk menggunakan pupuk organik yang tepat. Dengan menawarkan jasa ahli tersebut akan meningkatkan kualitas PT. Indosurya Gemilang dalam hal pelayanan.

- Mencermati daya tarik emosional atau fungsional
 Industri pupuk organik memiliki daya Tarik emosional. PT. Indosurya Gemilang memproduksi pupuk organik dan menawarkan produknya kepada pembeli-pembeli diluar negri dan melaukan ekspor pupuk organik. Daya Tarik emosioanal yang dibangun PT. Indosurya Gemilang masih minim. Karena dari analisa peneliti melihat bahwa komunikasi dengan pembeli putus ketika barang sudah sampai ditujuan sampai dengan pembeli mencari barang lagi. Menurut analisis peneliti, PT. Indosurya Gemilang perlu mengganti daya tarik fungsional ini dengan membangun daya tarik emosional, yaitu dengan cara memperhatikan tenaga kerja agar menciptakan keselamatan kerja yang akan membuat tenaga kerja bekerja lebih efisien. Lalu perusahaan dapat menciptakan nilai spesialisasi yang akan menanamkan nilai tertentu kepada konsumen. Kemudian membangun kantor yang akan memberikan suntikan emosional lebih kepada konsumen. Dan yang terakhir membuat website dengan akun personal yang akan memberikan kemudahan bagi konsumen.

- Mencermati waktu
 Sulit untuk mengidentifikasi tren untuk industri pupuk, karena tidak ada tren dalam waktu tertentu dimana industri ini menjadi berkembang pesat. Seperti perkebunan dan pertanian akan berjalan sepanjang waktu dan akan terus menerus berkembang. Bisa dikatakan sebuah industry pupuk tidak memiliki pola yang teratur.

Langkah kedua dalam perumusan strategi samudra biru adalah berfokus pada gambaran besar, bukan fokus pada angka. Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudra merah. Dalam langkah ini dibutuhkan rangsangan visual untuk membuat kanvas strategi. Terdapat empat langkah utama dalam tahap ini, yaitu

- Kebangkitan Visual (Visual Awakening)
 Membandingkan bisnis yang dimiliki perusahaan dengan bisnis pesaing dengan cara menggambarkan kanvas strategi yang dimiliki oleh perusahaan. Kanvas strategi yang dimiliki oleh PT. Indosurya Gemilang dibandingkan dengan pesaingnya yang paling dekat dengan perusahaan, yaitu PT. Subur Indah Sukses.
- Eksplorasi Visual (Visual Exploration)
 Eksplorasi visual ini merupakan hasil kesimpulan dari kerangka kerja empat langkah yang telah dibuat. Kerangka kerja empat langkah juga dapat diciptakan dari hasil merekonstruksi batasan-batasan pasar pada langkah pertama perumusan Blue Ocean Strategy. Dari merekonstruksi batasan pasar, peneliti melihat ada peluang pada saat perusahaan mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap dan mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli. Peneliti telah merangkum faktor apa yang akan dihapuskan, diciptakan, dan diubah. Berikut skema kerangka kerja empat langkah PT. Indosurya Gemilang
- Pameran Strategi Visual (Visual Strategy Fair)
 Gambarkan kanvas strategi “masa depan” perusahaan didasarkan pada wawasan yang didapat dari pengamatan lapangan. Kanvas strategi “masa depan” ini dibandingkan dengan kanvas strategi saat ini. Berikut perbandingan kanvas strategi PT. Indosurya Gemilang



Gambar 3. Kanvas strategi PT. Indosurya Gemilang dimasa depan

Sumber: Data yang diolah peneliti, 2014

Langkah yang keempat adalah dengan mengomunikasikan hasil perumusan strategi yang baru tersebut kepada seluruh jajaran karyawan PT. Indosurya Gemilang. Dengan adanya kanvas strategi yang telah digambarkan, akan sangat memudahkan setiap manajer dan staff untuk mengerti strategi yang ada. Penyampaian strategi yang baru ini harus dapat dimengerti oleh seluruh karyawan, sehingga karyawan dapat melaksanakan dengan baik. Penyampaian strategi ini bisa dilakukan dengan melakukan rapat secara keseluruhan dan meminta umpan balik terhadap strategis yang telah dibuat. Komunikasi dan kerjasama antar manajemen merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam mengkomunikasikan strategi.

a. Pionir (pioneer)

Dalam perusahaan adalah bisnis-bisnis yang menawarkan nilai-nilai yang belum ada sebelumnya. Untuk saat ini dalam PT.Indosurya Gemilang belum ada yang menjadi pionir dalam usaha mereka, karena memang belum ada unit bisnis yang menawarkan nilai inovatif dalam industrinya.. Tetapi setelah menerapkan perumusan strategi yang baru, diharapkan Industri pupuk organik dapat menjadi pionir yang menciptakan nilai baru dan kurva nilai yang akan diciptakan menjauh dari kompetisi. Dengan perumusan strategi samudra biru ini, penciptaan inovasi nilai akan memberikan nilai-nilai yang belum ada sebelumnya ke dalam pasar. Dalam penciptaan nilai inovasi ini juga akan membawa pupuk organik untuk mendapatkan konsumen yang lebih besar dan banyak lagi karena telah tercipta ruang pasar yang baru.

b. Migrator

Migrator adalah bisnis yang menawarkan nilai yang lebih baik dibanding settler, tetapi bukan yang inovatif. Dalam peta saat ini tergambar bisnis pupuk organik yang menjadi migrator. Saat ini unit bisnis ini telah mencoba menawarkan bisnis yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Dalam Industri pupuk organik saat ini telah menawarkan harga yang lebih murah dibandingkan dengan para pesaingnya, tetapi PT.Indosurya Gemilang bukanlah yang paling inovatif. Ternyata masih ada pesaing yang terdekat yaitu PT.Subur Indah Sukses yang sama-sama memproduksi pupuk organik dengan harga yang relatif lebih mahal tetapi kualitas yang dihasilkanpun baik. Tetapi setelah menerapkan perumusan strategi baru, industri pupuk organik bisa berpindah ke pionir. Jika bisnis pupuk organik tidak melakukan perubahan, maka bisnis ini akan tetap berada di migrator yang belum bisa memberikan nilai-nilai yang inovatif.

c. Settler

Settler secara umum tidak akan banyak memberi sumbangan kepada pertumbuhan masa depan perusahaan, bahkan bisa disebut sebagai bisnis pengekor atau yang sudah ramai dipasaran. Dalam kategori ini, PT.Indosurya Gemilang mengkategorikan jasa pengangkutan barang dengan menyewakan kendaraan mereka serta persewaan gudang mereka sebagai settler, karena kurang memberikan kontribusi yang cukup, baik dalam memberikan nilai kepada pembeli maupun sisi penawaran harga.

Dalam perumusan *Blue Ocean Strategy*, perusahaan dituntut untuk tidak memfokuskan diri pada konsumen saat ini yang menggunakan produk saja, tetapi perusahaan perlu melihat nonkonsumen. Saat ini ada tingkatan nonkonsumen yang tidak dapat dijangkau oleh PT.Indosurya Gemilang karena strategi yang berfokus pada konsumen yang itu-itu saja.

Ada tiga tingkatan nonkonsumen dalam PT.Indosurya Gemilang yaitu nonkonsumen tingkatan pertama, nonkonsumen tingkatan kedua dan nonkonsumen tingkatan ketiga

Nonkonsumen tingkat pertama adalah konsumen yang saat ini menjadi konsumen atau pembeli produk yang ditawarkan PT.Indosurya Gemilang. Seperti perusahaan atau pembeli terbesar yang terdapat di Nigeria Tetapi tidak menutup kemungkinan mereka akan segera berpindah jika menemukan alternatif lain, entah itu harga yang lebih murah, kualitas yang

lebih baik, atau yang lainnya..Dengan perumusan *Blue Ocean Strategy*, diharapkan konsumen ini tetap bertahan pada PT.Indosurya Gemilang dengan menawarkan inovasi nilai yang berbeda dibandingkan perusahaan lain. Konsumen tingkat ini adalah perusahaan-perusahaan besar dari Nigeria yang menjadi pembeli tetap PT.Indosurya Gemilang.

Nonkonsumen tingkat kedua adalah orang-orang yang menolak membeli produk pupuk organik PT.Indosurya Gemilang karena berbagai alasan seperti masalah harga dan jangkauan mereka untuk mendapatkan pupuk organik yang dihasilkan oleh PT.Indosurya Gemilang.Nonkonsumen tingkat kedua ini seperti petani-petani di daerah-daerah yang susah terjangkau dengan transportasi darat maupun daerah-daerah yang ketinggalan dalam teknologi informasi.Padahal PT.Indosurya Gemilang bisa menjadi salah satu alternatifnya.PT.Indosurya Gemilang bisa menarik konsumen ini dengan faktor yang telah ditingkatkan, yaitu dari faktor pelayanan yang harus bisa menjangkau dan meperluas jaringan sampai daerah-daerah yang berpotensi menjadi segmen pasar yang bagus namun masih lemah dalam hal mencari informasi tentang pupuk organik.

Nonkonsumen tingkat tiga dalam hal ini adalah orang-orang yang tidak pernah berpikir bahwa penawaran dari PT.Indosurya Gemilang adalah pilihan. Dengan menciptakan menciptakan varian produk pupuk organik yang berbentuk cair, konsumen yang hanya berpikir bahwa produk pupuk organik yang identik dengan bentuk kering dan padat saja, akan mengubah pikirannya terhadap PT.Indosurya Gemilang sebagai perusahaan yang memproduksi pupuk organik dalam bentuk cair, sehingga. Hal ini akan membuka jalan baru bagi PT.Indosurya Gemilang karena telah menciptakan nilai yang berbeda.

Dalam mengeksekusi *Blue Ocean Strategy*, perusahaan pasti akan menghadapi beberapa rintangan, yaitu rintangan kognitif, sumber daya, motivasi, dan politik. Tetapi yang perlu diperhatikan PT.Indosurya Gemilang adalah rintangan kognitif untuk menggeser pandangan yang selama ini sudah melekat dalam perusahaan. PT.Indosurya Gemilang harus dapat menyingkirkan rintangan-rintangan ini untuk dapat mengeksekusi strategi yang baru. Lasher (2005) menyebutkan bahwa sebuah perusahaan tidak hanya terdiri atas manajemen tingkatan atas saja, dan juga tidak hanya manajemen menengah saja.

Dari hasil keseluruhan peneliti dapat merumuskan *Blue Ocean Strategy* sebagai strategi bersaing yang baru untuk PT.Indosurya Gemilang.*Blue Ocean strategy* dapat diimplementasikan setelah PT.indosurya Gemilang melaksanakan prinsip-prinsip *Blue Ocean Strategy* yang telah analisa oleh peneliti seperti faktor-faktor yang perlu dihapuskan,ditambahkan,dikurangi maupun ditingkatkan.Seperti setelah melakukan inovasi nilai pada produk yaitu menciptakan pupuk organik dalam bentuk cair, Pupuk organik cair merupakan salah satu jenis pupuk yang banyak beredar di pasaran. Pupuk organik cair kebanyakan diaplikasikan melalui daun atau disebut sebagai pupuk cair foliar yang mengandung hara makro dan mikro esensial (N, P, K, S, Ca, Mg, B, Mo, Cu, Fe, Mn, dan bahan organik). Pupuk organik cair selain dapat memperbaiki sifat fisik, kimia, dan biologi tanah, juga membantu meningkatkan produksi tanaman, meningkatkan kualitas produk tanaman, mengurangi

penggunaan pupuk anorganik dan sebagai alternatif pengganti pupuk kandang (Sarjana Parman,2007,p.47). Pupuk organik cair mempunyai beberapa manfaat diantaranya adalah dapat mendorong dan meningkatkan pembentukan klorofil daun dan pembentukan bintil akar pada tanaman leguminosae sehingga meningkatkan kemampuan fotosintesis tanaman dan penyerapan nitrogen dari udara,dapat meningkatkan vigor tanaman sehingga tanaman menjadi kokoh dan kuat, meningkatkan daya tahan tanaman terhadap kekeringan, cekaman cuaca dan serangan patogen penyebab penyakit,merangsang pertumbuhan cabang produksi,meningkatkan pembentukan bunga dan bakal buah, serta mengurangi gugurnya daun, bunga dan bakal buah.Bahan baku yang diperlukan untuk membuat pupuk organik cair pun mudah didapatkan seperti daun-daun gamal, lamtoro, jenis kacang-kacangan dan kotoran sapi.Alat atau mesin produksi yang diperlukan untuk awal juga tidak akan banyak memakan biaya.Alat produksinya seperti Drum dan fiber dengan daya tampung 5000 liter, Karung beras,goni,plastik,nila,atau lainnya sebagai tempat bahan pupuk cair. sehingga air dapat meresap ke dalam pori-pori karung tersebut dan bahan dalam karung tidak bisa keluar,penutup drum atau plastik hitam atau tutup lain serta mesin pemanas dan fermentasi yang memadai sesuai dengan kapasitas produksi.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari pembahasan pada Bab 4, dapat ditarik kesimpulan beberapa hal sebagai berikut.

1. Strategi yang digunakan oleh PT.Indosurya Gemilang saat ini adalah strategi *Focus* atau Fokus.PT.Indosurya Gemilang hanya memfokuskan konsumen mereka pada konsumen-konsumen besar saja.Tetapi PT.Indosurya Gemilang menawarkan harga kepada konsumen yang relatif lebih rendah dibanding kompetitor lain,.Padalah dengan melihat persaingan usaha yang semakin ketat ini konsumen-konsumen tersebut dapat diambil ahli oleh pesaing lainnya.Oleh karena itu PT.Indosurya Gemilang harus mulai mencari dan lebih melebarkan pemasarannya agar mendapat konsumen-konsumen baru agar dapat mencegah kemungkinan terburuk bahwa konsumen-konsumen langganan mereka direbut oleh pesaing.
2. Strategi bersaing saat ini perlu dirumuskan ke dalam *Blue Ocean Strategy* karena strategi yang sekarang termasuk dalam samudra merah yang penuh persaingan. Perumusan *Blue Ocean Strategy* ini akan menciptakan sebuah inovasi nilai dimana dapat tercipta dengan mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli.Inovasi Produk juga harus dilakukan untuk meningkatkan nilai dari produk perusahaan.Inovasi produk disini adalah dengan menciptakan sebuah varian produk pupuk organik baru yaitu pupuk organik dalam bentuk cair. Struktur biaya dapat dikurangi dengan mengurangi faktor teknologi dan ketepatan waktu.. Nilai pembeli dapat

diciptakan dengan meningkatkan faktor yang menjadi ajang persaingan dan menciptakan faktor baru. Perusahaan dapat meningkatkan faktor harga, kualitas hasil produk, dan pelayanan. Selain meningkatkan faktor-faktor tersebut, perlu ada penciptaan faktor yang baru, yaitu faktor keamanan tenaga kerja yang akan meningkatkan produktivitas dalam bekerja, spesialisasi yang akan menciptakan nilai di mata pembeli, menambahkan fasilitas penunjang terutama dengan membuat kantor yang nyaman.

Setelah melakukan penelitian pada perusahaan PT.Indosurya Gemilang, peneliti ingin memberikan beberapa saran kepada PT.Indosurya Gemilang sehingga bisa menjadi perusahaan yang unggul dalam bidang Industri pupuk organik Beberapa saran tersebut adalah sebagai berikut.

1. Perusahaan dapat menggunakan strategi bersaing yang baru yang telah dirumuskan menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk menghadapi persaingan yang semakin sengit. Menggunakan strategi yang baru ini dapat menciptakan pasar baru.
2. Melihat pasar yang dimasuki oleh PT.Indosurya Gemilang adalah pasar ekspor,maka di era globalisasi ini perusahaan harus mempunyai dan menyiapkan strategi untuk tetap bertahan dan terus meningkatkan keuntungan perusahaan,tentu dengan strategi yang tepat.Disini peneliti dapat menyarankan dengan *Blue Ocean Strategy*
3. Memperluas pemasaran sampai dengan pasar domestik juga,dengan memanfaatkan distributor-distributor diseluruh Indonesia yang akan memasarkan produk pupuk organik produksi PT.Indosurya Gemilang

DAFTAR REFERENSI

- A.B. SUSANTO. (2006). *WORLD CLASS FAMILY BUSINESS*. JAKARTA SELATAN: PT MIZAN PUSTAKA.
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group
- David,R,Fred(2012).*Strategic Management concepts and cases*(12thed).New Jersey:PERSON Prentice Hall
- Djokosanstoso,Moeljono.(2003).*Lead!Keunggulan Kompetitif*.Jakarta:PT.Elex Media Komputindo
- DR.Nusa Putra.(2013).*Metode Penelitian Kualitatif Manajemen*.Jawa Barat:Rajawali Pers
- Fred.R.David.(2005).*Strategic Management concepts and cases*(10thed).New Jersey:PERSON Prentice Hall

Hunger, J. D., & Wheelen, T.L. (2001). *Manajemen strategis* (5th ed.). Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Jogiyanto, H.M. (2005). *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Andi Publisher

John A. Pearce II, Richard B. Robinson. (2011). *Strategic Management* (12th ed). New York: The Mc-Graw-Hill companies

Jonathan, Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Kim, Chan W. & Mauborgne, Renee. (2006). *Blue ocean strategy*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta

Moleong, Lexy J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Parman, Sarjana. (2007) Pengaruh Pemberian Pupuk Organik Cair terhadap Tertumbuhan dan Produksi Kentang (*Solanum tuberosum L.*). Buletin Anatomi dan Fisiologi Vol. XV, No. 2.

V. Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press

VI. Porter, Michael, E. (2008.) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press

VII. Poza, E.J. (2007). *Family Business*. USA : Thompson Higher Education

VIII. Putra, N. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.

R.D.M Simanungkalit. (2006). *Pupuk Organik dan Pupuk Hayati*. Jawa Barat: Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Sumberdaya Lahan Pertanian

Rahmat, Saeful. "Penelitian Kualitatif." *Equilibrium* 5.9 (Januari-Juni 2009): 1-8

Solihin. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Susanto, Susanto, Wijanarko, Mertosono. (2007). *Family business*. Yogyakarta: Andi Offset.