

PERUMUSAN *BLUE OCEAN STRATEGY* SEBAGAI STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. BELIRANG KALISARI

Sanantha Hamijaya dan Ratih Indriyani
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: sanz_hmya@yahoo.co.id ; ranytaa@peter.petra.ac.id

Abstrak-Industri pestisida merupakan industri yang berkaitan erat dengan industri pertanian yang berkembang pesat di Indonesia. Dengan banyaknya permintaan terhadap pestisida, pasar ini menjadi penuh dengan persaingan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki suatu strategi yang baik untuk mempertahankan eksistensinya di dalam persaingan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui strategi bersaing yang telah dilakukan PT. Belirang Kalisari saat ini dan untuk merumuskan strategi bersaing samudra biru bagi PT. Belirang Kalisari. Dalam mengumpulkan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Data yang didapat kemudian diuji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian, saat ini PT. Belirang Kalisari menggunakan *differentiation strategy*. Strategi PT. Belirang Kalisari jika disusun berdasarkan strategi samudra biru akan memunculkan konsep inovasi produk dengan kemasan spayer mini instan untuk memberikan utilitas / manfaat lebih dan mengambil pangsa pasar yang belum terjangkau.

Kata kunci: Strategi Bersaing, Strategi Samudra Biru, Perusahaan Keluarga.

I. PENDAHULUAN

Di jaman globalisasi ini, dunia bisnis tidak bisa lepas dengan persaingan yang terus meningkat jumlahnya. Seiring berjalannya waktu, persaingan dalam dunia bisnis terjadi semakin ketat dan sulit. Hal tersebut memunculkan dua hasil yaitu : persaingan dapat membuat perusahaan dapat semakin kuat dan menguasai pasar atau sebaliknya, persaingan dapat membuat perusahaan melambat dan tenggelam dalam industrinya. Akan tetapi, persaingan bisnis merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dan merupakan hal yang wajar terjadi dalam dinamika lingkungan bisnis. Setiap perusahaan pasti menginginkan jangka hidup yang panjang, oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memahami bagaimana melakukan strategi yang baik untuk bertahan dalam persaingan yang ada.

Menurut Fred David (2006, p.12) strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multi dimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

Menurut Porter (1980, p.31) strategi bersaing dibedakan menjadi tiga macam yaitu *cost leadership*, *diferensiasi (differentiation)*, dan *focus strategy*. Selain itu, perusahaan juga perlu melihat kondisi pasar yang ada. Walaupun memenangkan persaingan merupakan hal yang penting, tetapi jika kondisi pasar sesak, hal ini membuat perusahaan tidak tampil prima dan strategi yang diciptakan tidak efektif.

Bila melihat perkembangan strategi, salah satu alat untuk merumuskan strategi bersaing yang sedang hangat dibicarakan beberapa tahun terakhir ini adalah *Blue Ocean Strategy*. *Blue Ocean Strategy* adalah strategi yang menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah persaingan berdarah dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, sehingga kata kompetisi pun menjadi tidak relevan. Alih-alih memenangkan persaingan dalam suatu industri, *Blue Ocean Strategy* mencoba untuk berfokus menumbuhkan permintaan dan menjauh dari kompetisi. Dengan menggunakan strategi ini, para pelaku bisnis didorong untuk memasuki sebuah arena pasar baru yang secara potensial selama ini seolah diabaikan oleh para pesaing. Strategi ini bisa menjadi salah satu strategi bersaing yang bagus untuk meningkatkan gairah bisnis pada yang sudah terlalu lama.

Untuk merumuskan ke dalam *Blue Ocean Strategy*, diperlukan bantuan alat analisis yaitu kanvas strategi yang merangkum kurva nilai perusahaan dengan para pesaing. Selain alat analisis tersebut, dibutuhkan pula kerangka kerja empat langkah untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli sehingga strategi samudra biru tercipta. Melalui kerangka kerja ini strategi samudra biru diformulasikan. *Blue Ocean Strategy* akan dirumuskan dalam 6 prinsip perumusan, yaitu empat prinsip dalam formulasi strategi dan dua prinsip eksekusi. Empat prinsip formulasi strategi meliputi merekonstruksi batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau melampaui permintaan yang ada dan melakukan rangkaian strategis yang tepat. Dua prinsip eksekusi adalah mengatasi rintangan-rintangan utama dalam organisasi dan mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi (Kim & Mauborgne, 2006).

Blue Ocean Strategy dapat diterapkan untuk usaha bisnis dalam industri apapun, salah satunya adalah industri pestisida. Industri pestisida termasuk dalam industri kimia dasar (IKD) dalam kelompok industri agrokimia. Industri pestisida merupakan industri yang strategis di Indonesia. Dikatakan strategis karena industri pestisida terkait erat dengan industri pertanian yang merupakan industri yang mempunyai peran cukup penting dalam menunjang peningkatan perekonomian nasional. Dengan banyaknya permintaan pestisida, industri ini menjadi suatu lahan usaha yang cukup menguntungkan, karena merupakan industri yang paling dibutuhkan dalam industri pertanian.

Ketua Umum Himpunan Masyarakat Pestisida Nasional (HMPN), Rusmanto, mengatakan pasar pestisida dalam negeri senilai Rp5,6 triliun pertahun (www.en.bisnis.com, 2012). Dengan adanya peluang-peluang yang timbul maka banyak perusahaan nasional yang berusaha menangkap peluang usaha tersebut. Hal ini juga menjadi tantangan bagi perusahaan untuk selalu melakukan inovasi dan mempertahankan strateginya.

Salah satu bentuk perusahaan yang dituntut untuk selalu melakukan inovasi dan mempertahankan strateginya adalah perusahaan keluarga. Bisnis keluarga di Indonesia cukup berkembang dan mengalami perkembangan yang pesat saat ini. Sebanyak 96% dari 165.000 perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Biro Pusat Statistik mencatat perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan perusahaan keluarga yang memiliki kontribusi besar terhadap PDB, yaitu mencapai 82,44% (Bank Mandiri, 2012, <http://csr.bankmandiri.co.id>). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia memiliki posisi dan peran yang cukup penting dalam perekonomian negara.

Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Namun, bisnis keluarga memiliki persoalan-persoalan tertentu, seperti yang diungkapkan Susanto (2007, p.12) perusahaan keluarga merupakan organisasi yang membingungkan, toleransi terhadap inkompetensi, banyaknya konflik keluarga, dan ketidakseimbangan antara kontribusi dan kompensasi. Hal ini yang menyebabkan perusahaan keluarga menjadi merosot dan mati. Oleh karena itu perusahaan keluarga harus menyiapkan strategi yang cocok untuk dapat mengakomodasi kepentingan perusahaan, kepentingan keluarga, serta kondisi persaingan.

Dari latar belakang diatas, penulis tertarik untuk meneliti strategi dan merumuskan *blue ocean strategy* kepada salah satu perusahaan keluarga yang memproduksi pestisida di Surabaya. Perusahaan yang diteliti adalah PT. Belirang Kalisari. PT. Belirang Kalisari merupakan salah satu perusahaan keluarga dan merupakan perusahaan tingkat nasional yang mengolah bahan kimia aktif menjadi pestisida yang digunakan untuk membasmi hama dan penyakit tanaman.

Dalam industri pestisida, faktor kualitas dan distribusi yang disiplin menjadi faktor utama keberhasilan suatu peluncuran produk pestisida baru. Sayangnya, Himpunan Masyarakat Pestisida Nasional (HMPN) mengungkapkan industri pestisida di Indonesia 60% dikuasai oleh perusahaan multinasional, sedangkan 40% dikuasai oleh perusahaan nasional, apalagi sejak dikeluarkannya kebijakan deregulasi pestisida di dalam negeri pada tahun 2000, merk pestisida di pasar semakin banyak (www.en.bisnis.com, 2012). Hal ini menjadi suatu tantangan yang berat bagi perusahaan nasional seperti PT Belirang Kalisari untuk dapat keluar dari bayang-bayang produk perusahaan multinasional.

Strategi yang digunakan oleh PT. Belirang Kalisari bertujuan untuk memenangkan persaingan dengan mengutamakan kualitas produk, dan distribusi barang yang baik. Tetapi tidak bisa dipungkiri bahwa PT

Belirang Kalisari yang merupakan perusahaan tingkat nasional yang memiliki pesaing dalam industrinya sehingga membutuhkan inovasi strategi untuk terus dapat bertahan dalam ketatnya persaingan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat dirumuskan permasalahan yaitu Apakah strategi bersaing yang digunakan PT. Belirang Kalisari saat ini? Dan Bagaimana strategi PT. Belirang Kalisari jika disusun menggunakan strategi *Blue Ocean*? Dengan adanya Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah, untuk mengetahui strategi bersaing yang telah dilakukan PT. Belirang Kalisari dan Merumuskan strategi bersaing PT. Belirang Kalisari dengan menggunakan strategi *Blue Ocean*.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiono, 2009, p. 147). Data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Jenis data yang digunakan yaitu data kualitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat sketsa dan gambar, bukan berbentuk angka.

Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2009, p. 402). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan narasumber dari PT. Belirang Kalisari. Menurut Purhantara (2010) data sekunder adalah data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik. Penulis memperoleh data sekunder yang berupa profil perusahaan, struktur organisasi dan katalog perusahaan yang berkaitan dengan penelitian.

Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan teknik observasi. Sedangkan penentuan narasumber menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dapat berdasarkan pertimbangan (*judgment*) tertentu atau jatah (*quota*) tertentu. (Jogiyanto, 2008). Dalam penelitian ini memiliki kriteria dalam menentukan narasumber yaitu narasumber yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi harus mengetahui secara jelas strategi yang digunakan perusahaan dan mengetahui implementasi strategi tersebut secara nyata di lapangan.

Untuk menganalisis data digunakan tahap-tahap : menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, mereduksi data, kategorisasi, memeriksa keabsahan data, dan menafsirkan data (Moleong, 2011). Untuk menguji data dalam penelitian ini, dilakukan triangulasi data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum PT. Belirang Kalisari

PT. Belirang Kalisari (PT. BelKa) merupakan perusahaan keluarga yang bergerak pada industri pestisida. Perusahaan ini dikategorikan sebagai perusahaan keluarga

karena beberapa anggota keluarga ikut membantu dalam melakukan proses pengambilan keputusan. . Karyawan PT. BelKa berjumlah 90 orang dan harus memiliki budaya untuk selalu menekankan pada kualitas produk dan pelayanan yang terbaik. Sedangkan pada tingkatan manajer dipegang oleh tenaga profesional yang ahli dibidangnya masing-masing. Manajer-manajer tersebut tidak perlu diragukan lagi kemampuan dan kesetiiaanya karena sudah bekerja diatas 10 tahun pada PT. BelKa.

2. PT. Belirang Kalisari sebagai Perusahaan Keluarga

PT. BelKa merupakan perusahaan keluarga karena seluruh kepemilikan perusahaan merupakan milik keluarga Angkasa dan segala keputusan yang diambil perusahaan merupakan keputusan keluarga. Perusahaan ini merupakan jenis perusahaan *Family Business Enterprise* (FBE) karena perusahaan PT. BelKa adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Pengelolaan operasional perusahaan dipegang oleh Bapak Datsun Angkasa, sedangkan anggota keluarga yang lain berada pada posisi dewan direksi dan dewan komisaris.

3. Strategi Bersaing PT. Belirang Kalisari

Strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Belirang Kalisari saat ini adalah strategi diferensiasi. Hal tersebut ditinjau berdasarkan ciri-ciri produk, produk yang dihasilkan oleh PT. BelKa merupakan produk yang berkualitas tinggi. Hal ini dibuktikan dengan menggunakan bahan baku zat kimia aktif yang terbaik. Zat aktif tersebut didapatkan perusahaan dengan cara mengimpor dari negara lain yaitu Amerika. Produk PT. Belirang Kalisari menekankan pada keunikan produk dan kualitas produknya. Dari sisi harga produk PT. BelKa memiliki rentang harga antara Rp 6.700,00 untuk sebuah produk Sumo 50 EC ukuran 50ml sampai Rp 109.000,00 untuk sebuah produk Arjuna 200 EC ukuran 250ml. Jika dibandingkan dengan harga produk sejenis dalam industri pestisida, harga produk PT. BelKa termasuk harga yang mahal. Meskipun begitu, rentang harga produk BelKa dapat dikatakan dapat dijangkau oleh konsumen. Dalam melakukan pemilihan pasar, PT. Belirang Kalisari berada pada pasar Pulau Jawa dan Madura saja dengan konsumen akhirnya yaitu petani padi dan palawija. Sedangkan sistem Sistem distribusi yang dilakukan yaitu dengan menggunakan *channel* pihak luar yaitu distributor. Dalam melakukan promosi dan pemasaran, promosi yang dilakukan oleh BelKa hanya melalui program-program dan event-event yang dilakukan dalam periode waktu tertentu. Program ditujukan kepada distributor dan retailer pestisida, sedangkan event ditujukan pada konsumen akhir, yaitu petani. Program-program tersebut antara lain mengadakan *gathering* setiap setahun sekali dalam rangka mempererat hubungan perusahaan dengan distributor serta retailer, meeting mengenai isu-isu yang terjadi dalam pasar, bonus-bonus dan pemberian reward kepada distributor dan retailer yang berperan baik dalam penjualan produk. Sedangkan event-event yang dilaksanakan antara lain demo pengaplikasian produk secara langsung setiap seminggu sekali, pengedukasian petani mengenai pestisida, acara jalan sehat dan bagi-bagi berkah, dan membagikan spanduk produk kepada pengecer kecil pestisida.

Dari ciri-ciri indikator berupa produk, harga, pemilihan pasar, promosi dan pemasaran diatas, PT BelKa

dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memakai strategi diferensiasi (*differentiation*). Ciri-ciri tersebut ditunjukkan dari produk yang dihasilkan menekankan pada kualitas dan keunikan barang melalui formulasi bahan baku dan pendukung untuk menjadikan produknya berbeda dengan produk lain, harga produk PT. BelKa lebih tinggi jika dibandingkan dengan produk lain yang sejenis, pemasarannya tangguh dan dilakukan secara personal dengan cara bertemu dengan konsumen akhir secara langsung, hubungan PT. BelKa dengan distributor juga harus dekat karena distributorlah yang menyebarkan produk PT. BelKa. Meskipun PT. BelKa selalu menghasilkan produk yang terdeferensiasi dan mengutamakan kualitas, PT. BelKa hanya berusaha mengambil segmen pasar yang sama dengan pesaing-pesaingnya yaitu petani padi dan palawija. Penggunaan strategi diferensiasi inipun dilakukan PT. Belirang Kalisari dimaksudkan untuk dapat memenangkan persaingan dalam industri pestisida.

4. Strategi Samudra Biru (Blue Ocean Strategy)

A. Kerangka Kerja dan Alat analisis

1) Kanvas Strategi

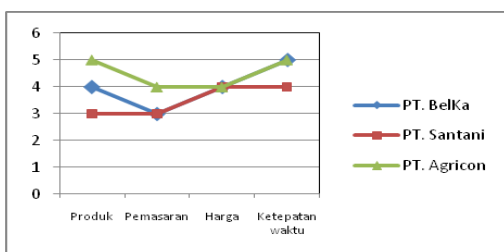
Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudera biru yang baik. Fungsi kanvas strategi adalah untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar,serta memahami faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi. Terdapat 4 (empat) tahap dalam membuat kanvas strategi:

- a. Menganalisis faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi
Dalam industri pestisida ada beberapa faktor utama yang dijadikan ajang kompetisi, yaitu :
 - Produk
Kualitas produk pestisida merupakan faktor yang sangat penting, karena pestisida diaplikasikan kepada tumbuhan padi dan palawija yang merupakan makanan bagi manusia. Tinggi rendahnya kualitas produk pestisida dinilai dari seberapa cepat dampak pestisida tersebut untuk membunuh hama pada tumbuhan, karena pada dasarnya produk pestisida yang dibahas pada penelitian ini merupakan jenis pestisida kontak untuk membasmi hama yang kasat mata, misalnya ulat grayak, kepik, ulat bulu, belalang,dll. Jika produk tersebut berkualitas tinggi, maka dalam waktu beberapa menit setelah pengaplikasian produk akan terlihat dampaknya seperti ulat, kutu daun, kepik yang mati. Jika produk berkualitas lebih rendah, dampak pengaplikasian produk baru dapat terlihat lebih lambat (1-2 hari setelah pengaplikasian produk).
 - Harga
Faktor Harga menjadi salah satu faktor yang dijadikan ajang persaingan, karena harga merupakan salah satu pertimbangan konsumen untuk membeli produk. Tinggi rendahnya skor pada faktor harga dilihat dari kesesuaian harga yang ditawarkan dengan kualitas yang diberikan serta harga yang ditawarkan masih dapat dijangkau oleh konsumen atau tidak.
 - Ketepatan waktu pengiriman produk
Ketepatan waktu pengiriman produk menjadi salah satu faktor yang penting bagi perusahaan pada industri pestisida. Faktor ini menjadi ajang kompetensi karena masing-masing produk pada perusahaan pestisida memiliki fungsi berbeda sesuai dengan OPT

(Organisme Pengganggu Tanaman). Jenis OPT biasanya muncul berdasarkan jenis tanaman yang ditanam dan jenis musim. Oleh karena itu perusahaan harus dapat membaca kapan musim tanam dan musim panen, kapan jenis tanaman palawija dan padi ditanam, sehingga waktu pembuatan dan pengiriman produk tepat waktu. Menggambar sumbu horizontal yang mewakili faktor-faktor kompetensi

- b. Menganalisis tingkatan penawaran yang didapatkan oleh konsumen
- c. Menggambar kurva nilai

Setelah mengetahui dan menganalisa faktor-faktor yang dijadikan kompetisi beserta skornya, langkah selanjutnya adalah menuangkan hasil analisa tersebut dalam grafik dengan menghubungkan antar titik masing-masing faktor. Berikut adalah hasil grafik kanvas strategi PT. Belirang Kalisari :



Gambar 1. Kanvas Strategi PT. Belirang Kalisari
Sumber : data yang diolah peneliti, 2013

2) 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 pestisida, tidak ada faktor yang perlu untuk dihapuskan.

2. Kurangi (*Reduce*)

Tidak ada faktor yang harus dikurangi hingga di bawah industri, karena faktor produk, pemasaran, harga, dan ketepatan waktu masih berada dalam standar industri pestisida. Oleh karena itu, faktor-faktor tersebut tidak perlu dikurangi melainkan perlu ditingkatkan.

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 :

a) Produk

Produk menjadi faktor yang mutlak untuk selalu ditingkatkan mutu dan kualitasnya. Perusahaan tidak boleh berhenti untuk selalu melakukan inovasi, karena OPT (Organisme Pengganggu Tanaman) akan selalu ada dan selalu bertambah jenisnya, otomatis penelitian dan inovasi pestisida akan selalu diperlukan. Selain itu, kualitas produk menggambarkan perusahaan itu sendiri. Jika produk yang dihasilkan bertambah baik, maka

nama perusahaan akan semakin dikenal masyarakat.

b) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu pengiriman sangat dipengaruhi oleh keahlian perusahaan untuk memprediksi musim dan jenis OPT yang akan muncul. Prediksi yang dilakukan oleh perusahaan hanya sebatas laporan divisi marketing dan hasil penjualan tahunan. Perusahaan belum pernah melakukan survei pasar secara langsung, padahal dengan menggunakan survei pasar, data yang didapat objektif dan lebih jelas.

c) Pemasaran

Pemasaran yang dilakukan oleh PT. BelKa hanya sebatas pada pendekatan secara langsung kepada konsumen melalui program dan event. Pemasaran tersebut efektif hanya dalam lingkup yang kecil saja dan membutuhkan banyak tenaga jika dilakukan pada lingkup yang lebih besar. Dari hasil wawancara, perusahaan tidak membuat iklan melalui media cetak. Padahal dengan menggunakan media cetak, konsumen akan lebih mengetahui produk-produk PT. BelKa. Contoh media cetak yaitu majalah agrikultur Trubus. Dengan menggunakan media cetak tidak hanya konsumen saja yang kemungkinan tertarik, tetapi non konsumen yang belum terjangkau oleh perusahaan dapat mengetahui produk PT. BelKa dan tertarik untuk membeli.

4. Ciptakan (*Create*)

Perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam industri. Faktor tersebut adalah faktor kemudahan. Selama ini kemasan produk pestisida hanya berupa botol untuk bahan cair dan plastik untuk bahan serbuk. Dalam mengaplikasikan produk pestisida, petani membutuhkan alat bantu seperti sprayer untuk menyemprotkannya pada tumbuhan atau tanaman. Hal tersebut memang wajar jika dilakukan oleh petani sawah dan palawija yang memang membutuhkan alat bantu yang besar untuk mengaplikasikan produk kepada tumbuhan yang berada di lahan yang luas, tetapi hal ini dirasa kurang efektif bagi konsumen yang tidak memiliki sawah, tetapi hanya memiliki kebun buah atau kebun bunga yang tidak seberapa luas di belakang rumahnya. Konsumen seperti ini tidak membutuhkan pestisida dalam jumlah yang banyak, walaupun bisa membeli kemasan kecil, mereka cenderung kesusahan dalam mengaplikasikan pestisida. Jika menggunakan sprayer, selain harganya mahal, kapasitasnya terlalu besar jika dibandingkan kebutuhannya. Selama ini konsumen semacam ini selalu membeli produk dengan ukuran kecil, kemudian mencampurnya dengan air di ember dan menyiramkan begitu saja pada tumbuhan. Dapat dikatakan bahwa kebutuhan konsumen yang belum ditawarkan pada industri pestisida adalah kemudahan pengaplikasian produk,. Faktor ini perlu ditambahkan PT. BelKa dengan cara menciptakan inovasi produk yang mempermudah konsumen non petani untuk dapat mengaplikasikan produknya. Selain meningkatkan penjualan pada kemasan kecil, inovasi ini dapat menarik pembeli

non petani lebih banyak. Konsep inovasi ini dapat berupa produk yang sudah siap pakai, tanpa mencampur dengan air lagi dan kemasannya berfungsi seperti sprayer kecil dan langsung dapat digunakan instan.

B. Merumuskan Blue Ocean Strategy

1) Merekonstruksi Batasan-batasan Pasar

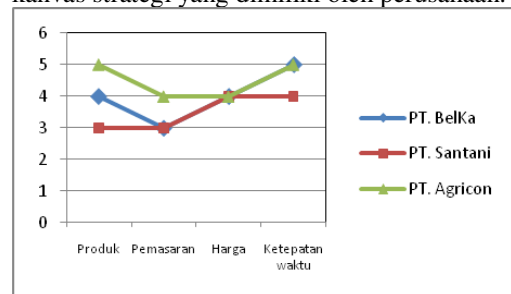
- a. Mencermati industri-industri alternatif
 Peneliti menganalisis, industri alternatif dalam industri pestisida adalah pestisida organik. Pestisida organik adalah pengendali hama yang dibuat dengan memanfaatkan zat racun dari ekstrak tumbuhan seperti gadung, tembakau, cabai, bawang putih, jengkol dan tumbuhan-tumbuhan lainnya yang ekstraknya diperas dan dicampur dengan air sesuai dengan dosis. Penggunaan ekstrak tumbuhan sebagai pestisida menjadi produk alternatif bagi petani untuk membasmi hama, sayangnya penggunaan tersebut sangat susah dan repot karena memerlukan pengetahuan mengenai formulasi yang tepat dan harus menyesuaikan ekstrak tersebut dengan OPT (Organisme Pengganggu Tanaman) yang sedang menyerang.
- b. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri
 Didalam pasar pestisida terdapat dua kelompok strategis yaitu perusahaan yang menawarkan produk berkualitas tinggi dengan harga mahal, tetapi proses menciptakan produknya sulit dan sangat lama atau perusahaan yang menawarkan produk yang cukup, proses pembuatannya mudah dan cepat harganya murah. Produk berkualitas tinggi menjadi mahal karena kinerja perusahaan yang juga baik, diantaranya menggunakan bahan baku yang bagus, melakukan penelitian dan pengembangan produk, dan menggunakan formulator yang handal.
- c. Mencermati rantai pembeli
 Yang perlu dicermati dari rantai pembeli ini adalah PT. Belirang Kalisari tidak langsung menawarkan jasa pada konsumen tingkat akhir. Jika dilihat prosesnya, PT. Belirang kalisari menggunakan chanel pihak luar yaitu perusahaan distributor dan retailer untuk menjual produknya. Dilihat dari sisi konsumen akhir, konsumen akhir PT. BelKa adalah petani sawah, yaitu petani yang menanam jenis padi dan palawija. Fokus utama industri pestisida selama ini mengarah pada petani sawah juga, padahal ada beberapa pengguna pestisida lain seperti pemilik kebun bunga dan buah yang memang memerlukan pestisida namun tidak besar prosentasenya.
- d. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap
 Produk atau jasa pelengkap merupakan produk atau jasa yang fungsinya untuk melengkapi produk yang ditawarkan perusahaan, biasanya produk atau jasa pelengkap tersebut menambah suatu nilai yang belum dieksploitasi sebelumnya. Dalam industri ini, produk pelengkap pemakaian pestisida adalah alat penyemprot, sarung tangan karet dan penutup hidung mulut. Alat penyemprot berfungsi sebagai alat bantu pengaplikasian produk pestisida terhadap tanaman berupa spayer, sedangkan sarung tangan dan masker berfungsi sebagai alat untuk menghindari kontak langsung pestisida dengan kulit.

- e. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli
 Produk PT. BelKa berorientasi pada fungsional, dimana fokus produk berdasarkan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan konsumen akan pestisida, yaitu melindungi tanaman dari hama dan penyakit. Dengan faktor-faktor yang diciptakan dan ditingkatkan dalam kerangka kerja empat langkah, dapat menambahkan daya tarik emosional dalam jasa ini.
- f. Mencermati waktu
 Pada PT. BelKa yang bergerak pada industri pestisida, tren yang perlu diperhatikan adalah tren gaya hidup masyarakat. Kehidupan sekarang banyak menawarkan kemudahan dalam melakukan pekerjaan, munculnya teknologi, komunikasi dan alat-alat canggih lain semakin membuat seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya secara instan. Perusahaan harus dapat menangkap pengetahuan dari tren ini agar dapat menciptakan suatu inovasi nilai bagi perusahaan.

2) Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka

Langkah kedua dalam perumusan strategi samudra biru adalah berfokus pada gambaran besar, bukan fokus pada angka. Terdapat empat langkah utama dalam tahap ini, yaitu:

- a. Kebangkitan Visual
 Membandingkan bisnis yang dimiliki perusahaan dengan bisnis pesaing dengan cara menggambarkan kanvas strategi yang dimiliki oleh perusahaan.



Gambar 2. Kanvas Strategi PT. Belirang Kalisari
 Sumber : Data yang Diolah Peneliti, 2013

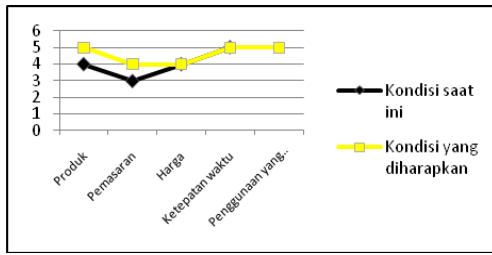
- b. Eksplorasi Visual
 Eksplorasi visual ini merupakan hasil kesimpulan dari kerangka kerja empat langkah yang telah dibuat.

Tabel 1. Skema Kerja Empat Langkah PT. Belirang Kalisari

Menghapuskan -	Meningkatkan 1. Produk 2. Ketepatan Waktu 3. Pemasaran
Mengurangi -	Menciptakan Faktor Kemudahan (inovasi produk)

Sumber : Data yang Diolah Peneliti, 2013

- c. Pameran Strategi Visual
 Kanvas strategi “masa depan” ini dibandingkan dengan kanvas strategi saat ini.



Gambar 3. Perbandingan Kanvas Strategi PT. Belirang Kalisari

Sumber : Data yang Diolah Peneliti, 2013

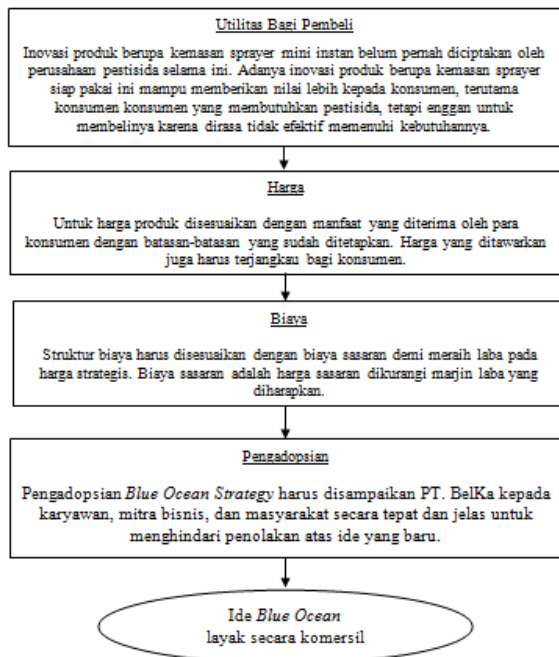
d. Komunikasi Visual

Langkah yang keempat adalah dengan mengomunikasikan hasil perumusan strategi yang baru tersebut kepada seluruh jajaran karyawan PT. Belirang Kalisari

3) Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada

Ada tiga tingkatan nonkonsumen dalam PT. BelKa yaitu nonkonsumen tingkatan pertama, nonkonsumen tingkatan kedua dan nonkonsumen tingkatan ketiga. Nonkonsumen tingkat pertama adalah Konsumen yang membeli produk sesuai dengan kebutuhan tetapi tidak loyal terhadap produk PT. BelKa. Sedangkan nonkonsumen tingkat kedua adalah konsumen yang membutuhkan pestisida, tetapi enggan untuk membelinya karena dirasa tidak efektif memenuhi kebutuhannya. Konsumen ini biasanya merupakan orang-orang yang memiliki kebun di belakang rumahnya, orang-orang yang suka menanam beberapa tumbuhan seperti bunga dan buah-buahan yang membutuhkan perawatan yang intensif seperti bunga angrek. Nonkonsumen tingkat tiga adalah konsumen yang tidak tertarik, tidak ingin dan tidak memiliki kebutuhan produk pestisida. Dalam menghadapi konsumen ini, PT. BelKa perlu memikirkan untuk menciptakan tren berkebun mini di dalam pot maupun berkebun di pekarangan rumah untuk meningkatkan hasil penjualan produk pestisida.

4) Melakukan Rangkaian Strategis dengan Tepat



Gambar 3. Rangkaian Strategi Samudra Biru

Sumber : Data yang Diolah Peneliti, 2013

5) Mengatasi Hambatan-hambatan Utama dalam Organisasi

a) Rintangan Kognitif

Rintangan kognitif adalah bagaimana kita dapat merubah pandangan organisasi yang sudah melekat dengan status quo, dalam hal ini status quo adalah mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik. Rintangan ini perlu diperhatikan oleh PT. BelKa dalam menjalankan strateginya, karena sebagaimana hasil wawancara mengatakan bahwa strategi yang dibuat dan direncanakan berdasarkan data penjualan musim sebelumnya dan informasi tambahan divisi marketing. Kondisi pasar tidak dapat dilihat berdasarkan data saja, karena informasi yang dihasilkan oleh data terbatas. Sebaiknya PT. BelKa membentuk tim yang khusus untuk melihat kondisi pasar sesungguhnya, karena berdasarkan pengamatan langsung, perusahaan dapat menetapkan strategi yang lebih baik daripada berdasarkan data.

b) Rintangan Sumber Daya

Rintangan sumber daya merupakan salah satu rintangan yang perlu menjadi perhatian khusus bagi PT. BelKa. Sumber daya yang harus dimiliki PT. BelKa adalah sumber daya yang inovatif dan mampu memberikan pengaruh terhadap perusahaan. Ketika *blue ocean strategy* diterapkan berupa inovasi kemasan produk yang berbeda dengan sebelumnya, maka perusahaan akan dihadapkan pada dua pilihan yaitu perusahaan harus menyiapkan tim dan tenaga pemasaran yang lebih besar, yang berarti menambah karyawan dan menambah biaya atau memberdayakan karyawan yang ada untuk menjadi lebih tangguh dalam memperkenalkan produknya dan membantu konsumen mengenai cara pemakaian yang tepat.

c) Rintangan Emosional

Rintangan emosional adalah rintangan berupa staf yang tidak memiliki motivasi bekerja. Ketika konsep kemasan produk baru ini diimplementasikan, perusahaan akan memiliki beberapa karyawan baru yang menjadi tenaga tambahan dalam melakukan launching produk kemasan baru. Otomatis pekerjaan karyawan lama menjadi lebih berat dengan ditambahnya tugas untuk melatih karyawan baru dalam melakukan tugasnya. Hal ini tentu membuat karyawan menjadi jenuh dan stress dengan pekerjaannya. Dalam hal ini, PT. BelKa perlu mengadakan motivasi kepada karyawan yang dapat berupa reward khusus, pemberian rasa bangga dalam acara gathering karyawan untuk menciptakan semangat baru sekaligus menimbulkan *belong of sense* (rasa memiliki) karyawan terhadap perusahaan.

d) Rintangan Politik

Rintangan politik adalah tentangan dari kepentingan-kepentingan yang kuat. Rintangan politik tentu ada dalam perusahaan, terutama dalam pengambilan keputusan strategis baru. Perusahaan perlu mengenal siapa yang mengeluh atau protes dengan adanya ide baru dan siapa pihak yang mendukung ide baru. Selanjutnya perusahaan harus berusaha untuk membuat pihak penentang menjadi setuju dengan cara memberikan penjelasan yang tepat disertai dengan dukungan dari pihak yang mendukung

berjalannya ide baru ini. Dengan begitu diharapkan rintangan politik dapat dipecahkan.

6) Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategi

Prinsip terakhir dalam perumusan Blue Ocean Strategy adalah mengesekusikan strategi ini. Dalam mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi perusahaan harus mampu menciptakan sebuah kultur kepercayaan dan komitmen yang memotivasi orang untuk menjalankan sebuah strategi. Untuk dapat menciptakan komitmen tersebut perusahaan harus merangkul semua anggota dalam organisasi untuk berperan dalam menciptakan dan menjalankan strategi. Langkah tersebut diambil dengan mengadakan meeting secara rutin untuk mengomunikasikan kondisi perusahaan pada karyawan dan mendapatkan feedback dan masukkan dari karyawan kepada perusahaan, sehingga tercipta transparansi informasi dalam organisasi dan karyawan dilibatkan secara langsung untuk menjadi bagian dalam menciptakan strategi. Selain itu perusahaan perlu menciptakan rasa *belong of sense* karyawan, yaitu rasa memiliki dan rasa sayang menjadi bagian dalam organisasi perusahaan sehingga tercipta komitmen yang kuat dalam meningkatkan performa perusahaan. Langkah ini dapat ditempuh perusahaan dengan mengadakan *gathering*, seperti gala dinner dan tamasya bersama yang berfungsi untuk mempererat hubungan antara karyawan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Peneliti telah membahas, menganalisa dan merumuskan strategi persaingan PT. Belirang Kalisari. Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan tersebut, maka dapat diambil kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai referensi untuk mengembangkan perusahaan.

1. Kesimpulan

Dari penelitian di atas dapat diketahui bahwa strategi yang dipakai PT. BelKa saat ini termasuk strategi *differentiation*. Strategi ini ditandai dengan ciri produk yang mengutamakan kualitas produk yang baik dan keunikan produk melalui formulasi bahan baku dan bahan pendukung yang menjadikan produknya berbeda dengan produk lain. Dari sisi harga, PT. BelKa menawarkan harga yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya, karena perusahaan tidak bermain pada harga rendah, melainkan menekankan harga pada manfaat yang di dapat konsumen. Dari sisi pemilihan pasar, perusahaan berkecimpung pada B2B sektor dimana hubungan dengan perusahaan distributor dan retailer menjadi penting. Selanjutnya dari sisi pemasaran, PT. BelKa melakukan teknik pemasaran dengan pendekatan personal melalui promosi-promosi dan event-event yang ditujukan kepada distributor, retailer, dan konsumen akhir. Pemasaran ini dianggap sungguh karena pendekatan tidak hanya dilakukan kepada konsumen langsungnya (distributor) melainkan kepada konsumen akhirnya juga untuk menciptakan *demand*. Strategi bersaing PT. Belirang Kalisari bila dirumuskan menggunakan *blue ocean strategy* akan membentuk suatu ide baru. Dengan melihat non konsumen yang belum diraih perusahaan, penulis menjabarkan beberapa hal yang selama ini dikeluhkan non-konsumen sehingga mereka enggan untuk

membeli pestisida padahal membutuhkan produk tersebut, yaitu faktor pengaplikasian yang susah dan kemasan yang besar yang tidak sesuai dengan kebutuhan mereka. Dengan menggunakan *blue ocean strategy*, utilitas/ manfaat yang dapat diciptakan adalah faktor kemudahan bagi konsumen. Faktor yang ditawarkan berbentuk produk dengan isi/konten yang sama dengan produk lama yang sudah dilarutkan dengan air (konsumen tidak perlu mencampurkan sendiri) dikemas didalam spayer mini agar konsumen dapat langsung menggunakannya secara instan.

2. Saran

Setelah melakukan penelitian pada perusahaan PT. Belirang Kalisari, peneliti ingin memberikan beberapa saran yaitu :

- a. PT. Belirang Kalisari tidak boleh berhenti untuk terus melakukan inovasi nilai, karena waktu terus berjalan dan pasar *blue ocean* akan menjadi pasar *red ocean* kembali, oleh karena itu perusahaan hendaknya selalu berupaya untuk terus maju, mengembangkan kualitas kinerja perusahaan dan lebih mengutamakan kepentingan konsumen daripada mengutamakan persaingan. Ada baiknya perusahaan juga perlu melihat faktor-faktor yang selama ini belum diciptakan dalam industri untuk selalu memunculkan ide dalam melakukan inovasi.
- b. PT. BelKa sebaiknya terus belajar dari perusahaan yang memang sudah lama berkecimpung di dalam pasar industri. Bukan melihat pesaingannya melainkan kinerja internal, manajemen dan pengolahan perusahaan agar berjalan lebih baik lagi.

DAFTAR REFERENSI

- Anonymous. (2011). *Pump Sprayer*. Retrieved December 5, 2013, from <http://www.rgbstock.com/photo/mZNN32C/pump+sprayer>.
- Anonymous. (2013). *Penghijauan Ala Kampung "Anti Polusi" Jambangan Surabaya*. Retrieved December 5, 2013 from <http://green.kompasiana.com/penghijauan/2013/05/10/penghijauan-ala-kampung-anti-polusi-jambangan-surabaya-554783.html>
- Bank Mandiri. (2012). *Isu Sukses dalam Family Business*. Retrieved October 2, 2013, from [http://csr.bankmandiri.co.id/hasil-157POWER%20LUNCH%20"Tan](http://csr.bankmandiri.co.id/hasil-157POWER%20LUNCH%20)tantangan%20Perusahaan%20Keluarga%20di%20Era%20Bisnis%20Modern"%200.html
- BUMN. (2013). *HIPMI Dorong Pemerintah Lakukan Intensifikasi Pertanian*. Retrieved October 7, 2013, from <http://www.bumn.go.id/pertain/publikasi/berita/hipmi-dorong-pemerintah-lakukan-intensifikasi-pertanian/>
- Bungin, Burhan. (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif : Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke arah penguasaan model aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Cirjevskis, A., Homenko, G., & Lacinova, V., (2011). *How to Implement Blue Ocean Strategy (BOS) in B2B Sector*. Retrieved October 2, 2013, from <http://search.proquest.com/docview/907049404/1>

4118D54B83265360D3/1?accountid=45762

- David, Fred R. (2006). *Strategic Management Concepts & Cases* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- HargaJateng. (2013). *Sensus Pertanian 2013*. Retrieved October 7, 2013, from <http://www.hargajateng.org/sensus-pertanian-2013.html>
- Jackson, Stuart E. (2010). *Channel Innovation for The Rest of Us*. Retrieved December 1, 2013, from <http://search.proquest.com/docview/750213695/fulltextPDF/142D2FEE32F5D79B50E/1?accountid=45762>
- Jogiyanto, H.M., (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: CV. Andy Offset.
- Kementrian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2013). *APKASI Dukung Pemerintah Capai Target Surplus Beras 10 Juta Ton*. Retrieved October 14, 2013 from http://www.setneg.go.id//index.php?option=com_content&task=view&id=6843&Itemid=55
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renee. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renee. (2005). *Value Innovation : A Leap Into The Blue Ocean*. Retrieved December 1, 2013 from <http://search.proquest.com/docview/202712944/142D302FAC150623396/1?accountid=45762>.
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- MMS, Anthony. (2013). *Berkebun Sayuran di Halaman Rumah*. Retrieved December 5, 2013 from <http://www.saungtani.com/2013/06/berkebun-sayuran-di-halaman-rumah.html>.
- Moleong, L.J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pearce, J.A.,Robinson, R.B. (2003). *Strategic Management : formulation, implementation, and control*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M.E (1987). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisa Industry dan Pesaing*. (Ir. Agus Maulana, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Poza. (2007). *Family Business*. USA: Thompson Higher Education
- Purhantara, Wahyu. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis (edisi pertama)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Solihin, Ismail. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.,Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group On Family Business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen.
- Wubben, E.F.M., Simon, D., Maerten, H.B., (2012). *Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy*. Retrieved October 2, 2013, from <http://search.proquest.com/docview/918498137/14118D59559790D69B1/1?accountid=45762>.
- Yuvi (2013). *Surabaya Bersih Green and Clean 2013*. Retrieved December 5, 2013, from <http://www.agendakota.co.id/read/1864/surabaya+bersih+green+and+clean+2013.html>.
- Zuhri, Sepudin. (2012). *Pasar Pestisida:40% Dikuasai HMPN*. Retrieved September 24, 2013, from <http://en.bisnis.com/articles/pasar-pestisida-40-percent-dikuasai-hmpn>.