

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS BERDASARKAN BLUE OCEAN STRATEGY PADA PT. INTI LAUTAN FAJAR ABADI

Aswin Adicandra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: aswinadicandraa@gmail.com

Abstrak—Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat formulasi strategi *Blue Ocean* untuk PT. Inti Lautan Fajar Abadi dalam menghadapi persaingan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif pada PT. Inti Lautan Fajar Abadi dengan menggunakan berbagai narasumber mulai dari pemilik, manajer operasional, manajer operasional perusahaan pesaing, pembeli. Hasil dari penelitian ini adalah agar PT. Inti Lautan Fajar Abadi dapat menerapkan *Blue Ocean Strategy* agar dapat keluar dari persaingan dan menciptakan pasar baru yang masih belum ada pesaingnya, dan terus mengimprovisasi *quality* produknya sehingga konsumen menjadi percaya akan produk PT. Inti Lautan Fajar Abadi.

Kata Kunci— *Blue Ocean Strategy, Formulasi Strategi*

I. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis di tahun 2015 ini terasa lebih lambat di banding dengan tahun-tahun sebelumnya dikarenakan meningkatnya kurs dollar Amerika yang dimana tahun lalu berkisar di angka 11 ribu rupiah, sekarang ada di angka kisaran 14ribu rupiah, dengan adanya kenaikan harga dollar ini, perusahaan dalam negeri tentunya Indonesia yang terkena dampak dari naiknya kurs dollar Amerika ini tentu akan mengalami lonjakan harga bahan baku, dll untuk melakukan proses produksi dalam negeri, namun adanya kenaikan kurs dollar ini ada beberapa pihak yang merasa diuntungkan yaitu perusahaan yang mengkespor barangnya keluar negeri.

Salah satu keunggulan Indonesia dalam mata pecahariannya ialah bidang perikanan, dalam hal ini Indonesia memiliki kekayaan perikanan yang tidak ada habisnya dikarenakan wilayah Negara Indonesia yang sebagian besar terdiri dari perairan, selain itu adanya kebijakan pemerintah yang melarang kapal-kapal asing untuk beroperasi di perairan Indonesia dapat membuat industry perikanan di Indonesia semakin meningkat dan tentunya akan meningkatkan ekspor ikan Indonesia, bahkan menteri perikanan juga menargetkan untuk beberapa waktu ke depan Indonesia akan menjadi Negara dengan ekspor ikan terbesar nomor 1 di Asean (KOMPAS.com, 2015)

Manajemen strategi adalah satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk tujuan suatu perusahaan. (Pearce, Robinson, 2008). Selain itu definisi lain dari manajemen strategis adalah sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David, 2009). Manajemen strategi saling berhubungan antara perusahaan dan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Keadaan bisnis akhir-akhir ini tidak saja semakin bergejolak mengalami perubahan,

namun juga saling berhubungan secara lebih erat. Hal ini menuntut perusahaan untuk berpikir lebih strategis, mampu membuat sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi strategi yang efektif, yang diperlukan sebagai landasan untuk pelaksanaan strateginya. Semua hal tersebut akan dapat memberi pandangan bagaimana menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, juga pada para pimpinan agar mampu mengendalikan perubahan yang terjadi pada lingkungan tersebut juga memberikan keputusan yang tepat dan tidak sekedar bersikap memberikan reaksi terhadapnya.

Dengan demikian fokus manajemen strategi adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, merumuskan strategi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, dan memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan baik. Perusahaan juga diharapkan akan mampu mengendalikan arah pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Ada beberapa hal yang berpengaruh dalam memperkuat manajemen strategi suatu organisasi yaitu pentingnya pelanggan, perbaikan yang bersifat terus-menerus, pengukuran kinerja, transformasi kultural, dan keterlibatan anggota perusahaan.

PT. Inti Lautan Fajar Abadi merupakan perusahaan yang bekerja di bidang perikanan yang meliputi adanya cold storage, pengolahan ikan mentah menjadikan Fillet dan merupakan perusahaan pengepul ikan yang kebanyakan berasal dari daerah pasuruan, probolinggo, dan sekitarnya. PT. Inti Lautan Fajar Abadi juga melakukan penjualan produknya di dalam negeri maupun luar negeri (ekspor). PT. Inti Lautan Fajar Abadi merupakan perusahaan *join venture* yang terdiri dari 3 pemilik dan memiliki sekitar 100 karyawan. PT. Inti Lautan Fajar Abadi memiliki lokasi dan akomodasi yang memadai. Perusahaan ini terletak di kompleks pergudangan gunung gangsir, gempol, Indonesia.

PT. Inti Lautan Fajar Abadi berdiri pada tahun 2015 merupakan suatu perusahaan yang baru berdiri, namun meskipun perusahaan ini masih tergolong baru namun ownernya sendiri merupakan orang yang sudah berpengalaman dalam bidang ini, perusahaan ini juga memiliki hubungan dengan perusahaan pengepul ikan yang juga dimiliki oleh owner tersebut sehingga dapat lebih menguntungkan bagi perusahaan ini. Perusahaan ini tidak hanya melayani penjualan dalam negeri, namun juga melayani penjualan luar negeri (ekspor). Produk dari PT. Inti Lautan Fajar Abadi sudah beredar di pasar Eropa maupun Amerika, dengan adanya strategi yang baik pada perusahaan ini membuat perusahaan ini menjadi lebih cepat berkembang, maka dari itu peneliti tertarik untuk menganalisa manajemen strategi dengan metode *Blue Ocean Strategy* dikarenakan

ketatnya persaingan dalam usaha ini dan banyaknya pesaing yang sudah lama menekuni usaha ini sehingga menurut penulis, perusahaan ini membutuhkan sebuah strategy yang baik untuk menghindari persaingan perusahaan yang sejenis dengan membuat agar kompetisi menjadi tidak lagi relevan dan berfokus pada menumbuhkan permintaan.

Manajemen Strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan juga aktivitas yang menghasilkan formulasi dan juga implementasi dari sebuah rancangan yang di gunakan untuk mendapatkan tujuan dari organisasi (A.Pearce, Robinson. 2011 p.3).

Strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan (Hariadi, p.99, 2005).

Menurut Kim dan Mauborgne (2005) sebagai pelopor Strategi samudra biru atau akrab dikenal dengan *Blue Ocean Strategy* (selanjutnya dalam babkajian teori ini disebut *Blue Ocean Strategy*) menyatakan bahwa *Blue Ocean Strategy* merupakan sebuah terobosan strategi perusahaan untuk keluar dari samudra merah (*Red Ocean*).

Samudra merah itu sendiri merupakan istilah untuk menyebut “strategi konvensional” yang mana sebagian besar perusahaan saat ini berkompetisi

Blue Ocean Strategy menggunakan langkah strategis yang menjadi unit analisis untuk menciptakan perusahaan berkinerja tinggi yang lestari. Menurut Kim dan Mauborgne (2005) langkah strategis adalah seperangkat tindakan & keputusan manajerial yang turut membuat penawaran (produk / jasa) bisnis unggulan & bersifat menciptakan pasar. Jadi bukanlah ukuran suatu industri atau bentuk perusahaan yang dijadikan unit analisis dalam formulasi *Blue Ocean Strategy*. Kim dan Mauborgne telah mengembangkan perangkat kerja untuk menganalisis *Blue Ocean Strategy* agar perumusan dan penerapannya menjadi sistematis dan praktis. Perangkat kerja ini telah dipelajari dan diuji selama hampir 15 tahun terhadap perusahaan – perusahaan di seluruh dunia. Perangkat analisis dikemukakan dalam empat hal yaitu sebagai berikut :

1. Strategi kanvas ini merupakan kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun BOS yang baik. Kanvas Strategi memiliki 2 fungsi:

- Merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini untuk memahami di mana kompetisi saat ini sedang terjadi, memahami faktor-faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa dan pengiriman serta apa yang didapat konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar
- Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor utama kompetisi

2. Four Actions Framework

Kerangka kerja empat langkah dikembangkan untuk merekonstruksi elemen – elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Kerangka kerja empat langkah ini terdiri dari empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis yaitu sebagai berikut :

- Faktor apa saja yang harus “dihapuskan” dari faktor – faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri
- Faktor apa saja yang harus “dikurangi” hingga di bawah standar industri?

- Faktor apa saja yang harus “ditingkatkan” hingga di atas standar industri?

- Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus “diciptakan” ?

Six Path Methods merupakan enam prinsip yang mendorong kesuksesan penerapan dan pelaksanaan. Setiap strategi pasti melibatkan peluang dan resiko di dalamnya, begitu juga dengan *Blue Ocean Strategy*. keenam prinsip *Blue Ocean Strategy* tersebut juga terdapat resiko – resiko yang akan ditangani oleh setiap prinsipnya. Empat prinsip pertama merupakan pemandu keberhasilan dalam merumuskan *Blue Ocean Strategy*, sedangkan dua prinsip terakhir merupakan pemandu ketika *Blue Ocean Strategy* yang efektif dieksekusi.

Berikut penjelasan dari masing – masing prinsip yang telah dirangkum intinya dari buku *Blue Ocean Strategy* :

1. Merekonstruksikan batasan – batasan pasar

Disini maksudnya adalah mengidentifikasi jalan yang ditempuh secara sistematis untuk menciptakan ruang pasar dimana belum ada pesaingnya dalam berbagai domain industri. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil risiko pencarian (*search risk*). Pada prinsip ini mencermati enam batasan konvensional tentang persaingan guna membuka samudra biru yang penting secara komersial (industri alternatif, kelompok strategis, kelompok pembeli, tawaran produk dan jasa pelengkap, orientasi fungsional – emosional industri, dan bahkan waktu).

2. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka

Disini maksudnya adalah merancang proses perencanaan strategi perusahaan untuk bergerak melampaui perbaikan statistik menuju inovasinilai. Prinsip ini dapat memberikan alternatif (melalui empat tahap didalamnya) bagi proses perencanaan strategi yang sudah ada, yang sering dikritik sebagai praktik pengolahan – angka dan menjadikan perusahaan pada upaya menghasilkan perubahan statistik. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko perencanaan (*plan risk*)

3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada

Disini maksudnya adalah memaksimalkan ukuran samudra biru. Prinsip ini menentang praktik konvensional yang membidik segmentasi lebih tajam guna memenuhi preferensi pelanggan yang sudah ada. Sebaliknya, prinsip ini justru menunjukkan cara mengagregasikan (mengumpulkan)permintaan. Dengan berfokus pada pemanfaatan kesamaan yang kuat diantara non pelanggan demi memaksimalkan ukuran dari samudra biru yang telah diciptakan serta jumlah permintaan yang tumbuh. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko skala (*scale risk*).

4. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat

Disini maksudnya adalah strategi yang dibangun merupakan sebuah model bisnis lestari yang mampu meraih laba dari samudra biru yang sedang diciptakan perusahaan, bukan hanya memberikan lompatan nilai bagikhalayak pembeli. Strategi yang demikian mengikuti rangkaian utilitas, harga, biaya, dan pengadopsian yang benar (*4 hurdles to execution*). Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko model bisnis (*businessmodel risk*).

5. Mengatasi hambatan – hambatan utama dalam organisasi

Disini maksudnya adalah bagaimana kepemimpinan yang bersifat *tipping point* dapat memobilisasi organisasi untuk mengatasi hambatan –hambatan utamanya (*organization risk*) ketika eksekusi BOS. Empat hambatan yang akan diatasi itu antara lain : hambatan kognitif, hambatan sumber daya manusia, hambatan motivasi, dan hambatan politis.

6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi

Disini maksudnya adalah mengintegrasikan eksekusi ke dalam penyusunan strategi, sehingga dapat memotivasi orang untuk bertindak menurut dan melaksanakan BOS secara berkesinambungan dalam organisasi.

Prinsip ini juga memperkenalkan proses yang adil (*fair process*) guna memfasilitasi eksekusi secara kerjasama sukarela. Oleh karena itu prinsip dapat memperkecil resiko manajemen (*management risk*) yang lekat dengan sikap dan perilaku orang.

Three Tiers of non-consumen menjelaskan tentang dunia nonkonsumen secara umum menawarkan peluang besar untuk menciptakan samudra biru, hanya sedikit perusahaan yang punya wawasan tajam soal siapa itu nonkonsumen dan bagaimana membuka dunia mereka. Ada tiga tingkatan nonkonsumen yang bisa diubah menjadi konsumen. Tiga tingkatan ini berbeda dalam hal jarak relatif mereka terhadap pasar.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh penulis dalam melaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi yang dijalankan PT. Inti Lautan Fajar Abadi
2. Untuk merancang *strategi blue ocean* pada perusahaan PT. Inti Lautan Fajar Abadi

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Kualitatif deskriptif penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2009).

Menurut Sugiyono (2012), teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), kuisisioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara.

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. (Esterberg, dalam Sugiyono, 2012) Teknik wawancara yang dilakukan adalah wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiyono (2012), jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.

Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif yang terdiri dari:

1. Reduksi data, yaitu memilih data yang diperlukan. Mereduksi data juga berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta mencari tema dan polanya (Sugiyono, 2011).
2. Penyajian data, yaitu sekumpulan informasi tersusun yang memberi adanya kemungkinan untuk menarik simpulan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar-kategori, *flowchart* dan sejenisnya (Sugiyono, 2011).
3. Penarikan kesimpulan (verifikasi), dimana penarikan kesimpulan dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal (Sugiyono, 2011). Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas (Sugiyono, 2011).

Penarikan kesimpulan penelitian ini berupa deskripsi strategi pengembangan bisnis PT. Inti Lautan Fajar Abadi.

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan menggunakan triangulasi, maka sebenarnya peneliti telah mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. (Sugiyono, 2012).

Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan atau memeriksa derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Cara yang dilakukan adalah menggunakan hasil wawancara, kemudian data yang ada diolah. Setelah itu, data yang telah diolah dibandingkan dengan hasil wawancara yang didapatkan dari sumber yang lain, apakah keduanya memiliki hubungan atau berbeda pada kenyataannya.

Definisi Konsep

Strategi adalah seperangkat pilihan fundamental yang menentukan tujuan jangka panjang, nilai proposisi ke pasar, yang bermaksud untuk membangun dan mempertahankan sistem bisnis yang kompetitif.

Strategi Samudra Biru (Blue Ocean Strategi) 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. Strategi samudra biru berfokus pada menumbuhkan permintaan dan menjauh dari

kompetensi dengan menciptakan suatu nilai dan keunikan yang tidak sembarang unik, namun juga merupakan pangsa pasar menguntungkan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum perusahaan

PT. Inti Lautan Fajar Abadi merupakan perusahaan yang bekerja di bidang *Cold Storage*. *Cold storage* adalah ruangan yang suhunya dijaga dibawah suhu udara di luar dengan tujuan supaya barang yang disimpan di dalamnya tidak rusak. Barang-barang yang biasa disimpan di dalam *cold storage* adalah es krim, daging-dagingan, buah-buahan, susu dan produk olahannya, serta barang-barang lain yang mudah rusak bila disimpan pada suhu kamar. *Cold storage* didesain berdasarkan barang apa yang akan disimpan di dalamnya karena tiap-tiap jenis barang akan membutuhkan penyimpanan yang berbeda., produk yang di ekspor oleh perusahaan ini antara lain ikan dengan jenis *Red Snapper*, *Gold Snapper*, *Grouper*, *Emperor*, *Baramundi*, *Parrot Fish*. Ikan-ikan yang menjadi produk perusahaan ini merupakan ikan kelas atas yang harganya cenderung mahal. Perusahaan ini didirikan berdasarkan kerja sama dari 3 investor yang memiliki pengalaman dalam industri ini, kebanyakan dari mereka merupakan bekas petinggi pada perusahaan lain yang sejenis. Perusahaan ini memiliki lahan seluas ±5HA, cukup besar untuk perusahaan cold storage ini. Fasilitas perusahaan yang dimiliki perusahaan ini meliputi 2 Loading dock, cold storage, gudang, kantor, laboratorium, ruang checking, ruang penerimaan, lahan parkir. Perusahaan ini termasuk perusahaan baru karena baru didirikan tahun 2015, namun perusahaan ini sudah mengeksport produknya ke benua amerika yang meliputi restoran-restoran penyedia makanan laut dan supermarket seperti walmart, costco, dan ikea. Sedangkan pada pasar eropa konsumen dari perusahaan ini masih berupa *food service* dan *supermarket* carefour, maupun melayani dalam negeri seperti restaurant semacam XO, Bima Garden dan dapat melayani pesanan untuk pesta.

Strategi Pengembangan Produk PT Inti Lautan Fajar Abadi

Perusahaan ini dalam analisa penulis, sekarang fokus pada strategi pengembangan produk di mana perusahaan ini lebih berfokus untuk inovasi produk agar memiliki kelebihan dibanding produk pesaingnya. Strategi pengembangan produk perusahaan ini lebih berfokus pada product development untuk melakukan inovasi dan mengembangkan produknya, sebagai contoh, ikan fillet yang dihasilkan oleh perusahaan cold storage rata-rata merupakan ikan yang memiliki tekstur daging yang tidak mudah rusak seperti gurami, ikan tuna, dan tenggiri. Namun PT Inti Lautan Fajar Abadi melakukan pengembangan produk dimana ikan kakap yang biasanya bertekstur lembut dan susah dijadikan fillet, tetapi perusahaan menginovasi produknya dengan bahan kimia tertentu agar tidak mudah rusak dan tetap bertekstur baik dan tidak rusak ketika sampai pada tangan konsumen, dimana perusahaan lain memiliki produk fillet ikan kakap masih terlalu lembut untuk tekstur dagingnya. Tentunya hal ini sangat berperan dalam perkembangan perusahaan dimana perusahaan ini dikenal memiliki produk kakap yang baik, dan ketika konsumen mencari produk selain kakap, perusahaan dapat memenuhi permintaan konsumen tersebut. Namun tentunya hal tersebut

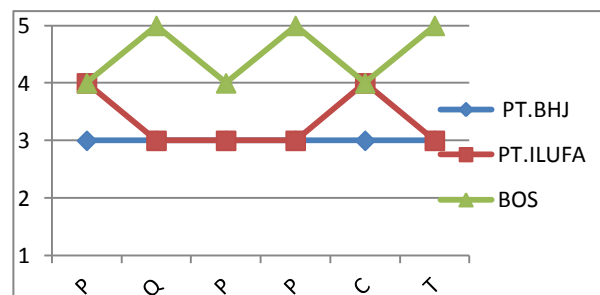
masih dirasa kurang untuk menghadapi persaingan karena perubahan atau inovasi yang ada masih hanya ;pada produk-produk tertentu yang tidak semua konsumen mencari produk ikan kakap tersebut.

Analisa Blue Ocean Strategy

Hasil analisa *canvas strategy* meliputi:

1. Canvas Strategy

Menggambar kanvas strategi berdasarkan pengamatan di lapangan.



Gambar 1. Canvas Strategy Blue Ocean

1. Product

Produk yang di tawarkan PT. Inti Lautan Fajar Abadi dan perusahaan pesaing

kebanyakan hanya memproduksi ikan fillet saja, akan lebih baik jika perusahaan-perusahaan *cold storage* dapat memproduksi ikan fillet berbumbu yang dapat dengan mudah di masak oleh konsumen untuk membidik konsumen lokal. Namun dalam hal produk, perusahaan sudah berencana untuk mengeluarkan suatu produk ikan fillet dimana bagian kepala, ekor, serta kulit luar tetap tidak dibuang untuk menambah esensi kesegaran dari produk tersebut dan berpenampilan sangat menarik.

2. Quality

PT.Inti Lautan Fajar Abadi sebaiknya segera memaksimalkan fasilitas quality controlnya yang meliputi laboratorium dengan peralatan yang modern, dalam hal ini alat pembersih ikan berupa alat disinfektan dengan teknologi terbaru yang dapat membunuh bakteri hingga hampir 100% dimana perusahaan lain masih menggunakan alat dengan teknologi yang lebih lama dengan kemampuan masih di bawah alat dengan teknologi terbaru ini. Serta peralatan pengecekan berdasar parameter seperti ukuran, warna daging, bau ikan yang akan masuk, biasanya untuk produk ikan mahal, konsumen akan lebih perfeksionis akan warna daging, ukuran, hingga bau dari ikan itu. perusahaan yang fokus pada kualitas seharusnya sudah mampu untuk menarget segmen manapun baik kualitas maupun kuantitas.

3. Price

Karena PT Inti Lautan Fajar Abadi fokus pada kualitas, harga yang ditawarkan jika lebih mahal sedikit akan dapat diterima oleh konsumen, karena dalam industri *cold storage* yang menyediakan ikan-ikan kelas atas (ikan-ikan yang biasanya di sajikan di restoran mahal), kualitas sangat perlu di perhatikan. Cost yang mempengaruhi mahalnya produk yaitu adanya peralatan laboratorium yang modern seperti yang sudah dijelaskan di atas dan biaya quality control yang melibatkan petugas yang berpengalaman yang pastinya membutuhkan gaji lebih mahal

4. Packaging

Packaging dari PT Inti Lautan Fajar Abadi lebih baik untuk di beri tambahan logo dan penjelasan tertentu seperti merek, ukuran ikan yang dapat ditulis di kemasan, serta plastik vakum sehingga dapat menarik pelanggan yang akan membeli produk di pasar retail.

5. Cost

Cost dari PT Inti Lautan Fajar Abadi seharusnya dapat di reduksi dengan menghilangkan *inventory report*, karena seharusnya tanpa *inventory report* dilihat dari alur operasi perusahaan pengecekan stok persediaan barang sudah aman dan dapat diketahui sepenuhnya, selain itu PT Inti Lautan Fajar Abadi sudah mengandalkan *cctv* di setiap sudut gudangnya yang menambah keamanan. Namun karena adanya fasilitas *quality control* yang sangat lengkap, cost perusahaan akan tetap lebih tinggi, namun dapat diseimbangkan dengan harga jual yang lebih tinggi pula.

6. Transportation

Untuk menambah nilai kualitas pada produk yang menarget segmen retail, sebaiknya perusahaan menambah armada kapal kargo yang sudah dibangun dan disiapkan untuk pengiriman produk-produk ikan beku baik ke dalam maupun luar negeri, sehingga kualitas tetap terjaga hingga sampai ke tangan konsumen

2. Four Actions Frameworks

Untuk merekonstruksi faktor-faktor nilai pembeli, dan memberi pembeli pengalaman baru namun tetap membiarkan struktur biaya pada level rendah, terdapat 4 pertanyaan yang menantang logika yaitu:

1. Faktor-faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang diterima begitu saja oleh industri cold storage?

- *Inventory report* yaitu laporan stok barang yang ada di gudang yang tidak penting dan hanya menimbulkan pemborosan biaya produksi, karena ketika barang datang, semua sudah diperiksa dan di hitung jumlah barangnya, ketika masuk gudang, stok barang kembali di cek, sehingga akan tetap akurat, jika ada yang mencuri, dsb akan terlihat pada rekaman *cctv* gudang, maka dari itu *inventory report* ini bisa dihapuskan. Karena dengan adanya *inventory report*, akan membayar petugas tambahan untuk melakukannya setiap barang datang.

2. Faktor yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri cold storage?

- Cara penyajian ikan fillet tanpa pemotongan kepala maupun ekor, hal ini dapat mengurangi biaya serta lebih menarik di mata pelanggan karena perusahaan ingin mengubah segmen ke arah retail, dan kebanyakan konsumen dari segmen ini mementingkan estetika produk.

3. Faktor apa yang harus ditambahkan hingga di atas standar industri cold storage?

- Penambahan armada kapal kargo yang di desain khusus agar bisa menyimpan produk PT .Inti Lautan Fajar Abadi untuk pengiriman sehingga produk dari PT. Inti Lautan Fajar Abadi tetap terjamin kualitas nya hingga sampai ke tangan konsumen, baik dari luar maupun dalam negeri.

- Melakukan pemasaran dengan mengadakan pameran-pameran di negara lain yang akan dijadikan target pasar.

4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan sehingga harus diciptakan?

- Inovasi produk ikan fillet smoke dimana

pengasapan menggunakan bahan alami yaitu sabut kelapa, karena industri cold storage yang lain masih menggunakan gas CO dalam proses pengasapannya.

3. 6 Path Methods

6 path methods Merupakan tahap analisa dimana untuk melepaskan diri dari zona merah, perusahaan harus mendobrak batasan-batasan umum mengenai cara mereka berkompetisi berikut langkah-langkah dalam mengkaji batasan pasar tersebut:

a. Mencermati industri-industri alternatif

Dalam Industri *cold storage*, perusahaan harus dapat mencermati adanya industri-industri alternatif yang secara tidak sengaja dapat menciptakan sebuah samudra biru, inovasi perusahaan tidak boleh hanya seputar pengembangan produk untuk mencapai kualitas yang baik, harga yang murah, yang hampir semua perusahaan di bidang apapun pasti melakukan hal tersebut. Perusahaan untuk keluar dari persaingan yang berdarah harus dapat mencermati industri alternatif yang berhubungan dengan bidang perusahaan itu sendiri. Industri alternatif dalam kasus ini adalah produk-produk daging beku seperti *bernardi*, *titiles*, dll yang menyediakan produk makanan setengah jadi dan memiliki tujuan yang sama yaitu memudahkan konsumen untuk mengelola masakan dari bahan-bahan yang mudah di olah. Dalam hal ini kelebihan dari PT. Inti Lautan Fajar Abadi dapat mencermati industri-industri alternatif yang sama-sama menarget pasar retail dengan menghadirkan sebuah produk yang lebih bergengsi yaitu ikan-ikan laut dengan cara pengolahan yang sama mudahnya dengan produk-produk dari perusahaan yang telah disebut.

b. Mencermati kelompok strategis

Kelompok Strategis pada perusahaan ini terbagi menjadi 2 kelompok, yaitu perusahaan *cold storage* dengan mengedepankan kualitas dan perusahaan cold storage yang mengedepankan kuantitas. Kualitas yang dimaksud disini adalah produk harus benar-benar dijaga dan dipilih untuk kualitas yang terbaik berdasarkan ukuran, kebersihan, bebas dari penyakit. Untuk memperoleh suatu produk dengan kualitas terbaik, perusahaan harus memiliki fasilitas yang memadai yaitu laboratorium dengan peralatan lengkap, isi dari *cold storage* harus benar-benar bersih, alat transportasi untuk pengiriman produk juga harus diperhatikan kebersihannya, proses pengasapan, pemotongan harus benar-benar sempurna dan alat-alat yang digunakan seperti pisau, gunting harus benar-benar steril dan bebas dari bakteri. Sedangkan untuk memenuhi kuantitas, perusahaan membutuhkan karyawan yang terampil dan dapat bekerja cepat, perusahaan juga membutuhkan distribusi yang cukup untuk dapat memenuhi permintaan konsumen yang banyak dalam segmen kuantitas ini. Distribusi disini adalah perusahaan-perusahaan pengepul ikan yang memberikan supply ikan pada perusahaan *cold storage* ini. Namun PT. Inti Lautan Fajar Abadi pernah menjajaki kedua segmen tersebut dimana performa perusahaan lebih berjalan baik ketika berada pada segmen kualitas. Pada segmen kuantitas, persaingan yang terjadi sangat sengit dan konsumen cenderung mencari harga yang termurah tanpa begitu mementingkan kualitas sehingga terjadi persaingan yang sangat sengit dalam hal menentukan harga produk sehingga perusahaan akan makin tenggelam pada samudera merah.

c. Mencermati kelompok pembeli

Konsumen dari PT Inti Lautan Fajar Abadi sebagian besar berasal dari Amerika dan Eropa Karena perusahaan ini menarget segmen retail, maka kebanyakan dari segmen tersebut mengedepankan kualitas yang sangat baik, mereka sendiri juga memiliki standar internasional tersendiri dalam memilih produk yang akan di beli. PT Inti Lautan Fajar Abadi sudah melengkapi standar-standar serta sertifikasi-sertifikasi yang di butuhkan untuk menarget segmen tersebut, dan tentunya produk dari PT Inti Lautan Fajar Abadi sangat berkualitas baik.

d. Mencermati penawaran produk jasa pelengkap

Produk dan jasa pelengkap untuk PT Intan Lautan Fajar Abadi dapat menambahkan bumbu-bumbu jadi sebagai pilihan konsumen untuk menikmati ikan-ikan hasil produksi perusahaan ini serta produk ikan fillet siap masak yang sudah berbumbu untuk memudahkan konsumen yang kurang bisa memasak atau mengolah ikan fillet ini.

e. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional suatu industri

Industri *cold storage* merupakan suatu industri yang bersifat fungsional karena perusahaan hanya menyediakan produk berupa ikan yang berkualitas baik, namun untuk menciptakan samudra biru, perusahaan dapat beralih untuk menarik konsumen secara emosional dengan menghadirkan suatu bentuk packaging yang menarik, cara penyajian yang terlihat segar dan tidak monoton karena selama ini bentuk penyajian dari ikan fillet hanya sebatas terlihat daging dan bentuk yang sangat biasa. Perusahaan dapat berinovasi untuk menyajikan ikan fillet namun tetap terlihat seperti ikan fresh dengan tetap tidak menghilangkan kepala, maupun ekornya.

f. Mencermati waktu

Untuk menarik konsumen, perusahaan harus dapat mencermati waktu yang tepat untuk menyimpan *stock*, dan mengeluarkan produk . Dalam industri *cold storage* lebih berfokus pada musim dimana ada suatu musim ikan-ikan tersebut akan bermigrasi yang menyebabkan kekurangan distribusi. Perusahaan dapat memanfaatkan peluang yaitu dengan menyimpan *stock* ikan yang akan tidak musim sesaat sebelum ikan-ikan tersebut bermigrasi sehingga ketika saat musimnya tiba, perusahaan tidak kewalahan dalam melayani permintaan konsumen bahkan dapat mendapat banyak keuntungan.

4. Three Tiers of Non-consumers

Hasil analisa three tiers of non-consumers sebagai berikut:

a. Konsumen Tingkat Pertama

Calon konsumen yang berada dalam tubir pasar dan siap berpindah yaitu meliputi para konsumen yang masih membeli produk ikan pada perusahaan lain seperti restoran-restoran yang sudah memiliki distributor tetap dalam *supply* ikan-nya. PT. Inti Lautan Fajar Abadi memiliki strategi khusus untuk menarik konsumen tingkat ini, yaitu dengan menyimpan *stock* barang tertentu yang akan menjadi barang langka pada suatu musim, sehingga konsumen-konsumen yang kesusahan mendapatkan barang akan secara otomatis membeli produk dari PT Inti Lautan Fajar Abadi dan memiliki kesempatan besar untuk menjadi pelanggan.

b. Konsumen Tingkat Ke-dua

Calon konsumen tingkat kedua merupakan calon konsumen yang menolak membeli produk dari perusahaan *cold storage*

langsung, dalam kasus ini konsumen ada yang lebih memilih membeli pada distributor/*food service* karena merasa lebih terjamin. Konsumen pada tingkat ke-2 ini meliputi konsumen langsung yaitu ibu rumah tangga, perusahaan catering yang biasanya langsung membeli produk di supermarket.

c. Konsumen tingkat ke-tiga

Merupakan konsumen yang belum di jajaki pasar dalam kasus ini konsumen tingkat ke-tiga meliputi restoran-restoran seafood yang tidak menyajikan ikan-ikan semacam *red snapper*, *gold snapper*, *baramundi*, *grouper*, *emperor*, *parrot fish* karena faktor harga maupun keterbatasan fasilitas pengolahan baik SDM atau peralatan dalam restoran.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

PT Inti Lautan Fajar Abadi saat ini menggunakan strategi pengembangan produk dimana perusahaan ini terfokus untuk mencapai kepuasan konsumen akan kualitas, rasa , dan penyajian. Hal ini dikarenakan konsumen pada industri ini lebih mementingkan kualitas, semakin baik kualitas yang di tawarkan maka semakin meningkat pula kepuasan konsumen. Karena ikan yang ditawarkan merupakan jenis ikan mahal, segmen yang di target adalah konsumen kelas atas, sehingga untuk industri *cold storage* yang menyediakan ikan-ikan jenis ini lebih cocok untuk mengedepankan kualitas daripada kuantitas.

Hasil dari analisa Blue Ocean Strategy :

- Membandingkan perusahaan pesaing dan PT. Inti Lautan Fajar Abadi berdasarkan produk, harga, biaya, transportasi, kualitas, dan packaging.
- Mengurangi biaya pelaksanaan pengecekan inventory report serta mengubah proses pengasapan yang sebelumnya menggunakan bahan kimia menjadi bahan alami yaitu menggunakan sabut kelapa.
- Menyediakan packaging yang baik untuk penjualan retail.
- Memasarkan produk ikan fillet dengan mengikutkan kepala dan ekornya untuk kepentingan penjualan pasar retail.
- Memulai melakukan perancangan produk baru yaitu ikan fillet berbumbu yang dapat memudahkan konsumen dalam menikmati produk PT. Inti Lautan Fajar Abadi.

Saran

1. Perusahaan dapat segera merealisasikan produk ikan fillet dengan kepala dan ekornya
2. Perusahaan dapat segera merubah target segmen ke arah retail untuk keluar dari persaingan.
3. Perusahaan dapat mencoba untuk mencermati industri alternatif seperti membuat bumbu-bumbu untuk memudahkan konsumen dalam menikmati produk ikan fillet PT. Inti Lautan Fajar Abadi
4. Perusahaan harus segera memaksimalkan penggunaan alat disinfektan yang baru pada laboratorium dengan mencari tenaga SDM yang lebih berpengalaman untuk mengoperasikan alat tersebut.
5. Perusahaan harus segera mencermati kelompok pembeli berdasarkan hasil analisa yang ada agar dapat menciptakan pasar yang baru lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- KOMPAS.com <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2015/08/12/085851426>
/Rupiah.Anjlok.ke.Kisaran.Rp.13.800.Per.Dollar.AS
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott. A. 2004. *Management: The new competitive landscape*. New York: McGraw-Hill.
- Coulter, Mary. 2005. *Strategic management in action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David, Fred. R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- David, Fred. R. 2011. *Strategic Management Concept and Cases*. England: Pearson Education Limited.
- David, Fred. R. 2012. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pearce, John. A. & Robinson, Richard B. 2008. *Manajemen Strategis – Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Kuncoro, Mudrajat. 2007. *Metode kuantitatif (Teori dan aplikasi untuk bisnis dan ekonomi)*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee. (2006). *Blue ocean strategy*. Jakarta : PT. Serambi Ilmu Semesta .
- Bobby, W. John. 2012 *Journal Of Business Strategy* vol 33 Business Library
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.