

IMPLEMENTASI STRATEGI *BLUE OCEAN* UNTUK MENCAPAI KINERJA PERUSAHAAN YANG KOMPETITIF

Umar Chadhiq

Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim

ABSTRACT

Since the dawn of the industrial age, companies have engaged in head-to-head competition. They are using red ocean strategy and have fought for competitive advantage, battled over market share, and struggled for differentiation. Now imagine instead the prospects for growth if companies could operate with no competitors at all. Because they operate blue ocean strategy, and they are will create uncontested performance.

Keywords: *Blue ocean strategy, red ocean strategy, uncontested performance*

PENDAHULUAN

Sejak sejak lama antar perusahaan terlibat dalam kompetisi langsung satu sama lain demi mengejar pertumbuhan yang langgeng dan menguntungkan. Perusahaan-perusahaan itu bertarung demi keunggulan kompetitif, berebut pangsa pasar, dan berjuang menciptakan diferensiasi. Tidak jarang persaingan yang terjadi diantara perusahaan itu membawa konsekuensi gulung tikarnya suatu perusahaan karena tidak kuat bersaing lagi. Bagi perusahaan yang menang bersaingpun harus rela mengeluarkan biaya sangat besar demi memenangkan persaingan di pasar.

Pasar bisnis menurut istilah Kim dan Moubourgne (2005) bisa dibagi menjadi dua samudra: samudra merah dan samudra biru. Samudra merah (*red ocean*) merupakan semua industri yang ada saat ini. Ini adalah ruang pasar yang sudah dikenal. Sementara samudra biru (*blue ocean*) menandakan industri-industri yang belum ada sekarang. Ini adalah ruang pasar yang tidak dikenal.

Dalam samudra merah, batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui (Porac dan Rosa, 1996). Di sini, perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Ketika ruang pasar semakin penuh, prospek terhadap laba dan pertumbuhan pun berkurang. Pada kondisi ini produk menjadi komoditas dan kompetisi yang sengit yang dapat mengubah samudra merah menjadi samudra penuh darah.

Sebaliknya, samudra biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjangkau, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan masih sangat menguntungkan. Meskipun sejumlah samudra biru diciptakan benar-benar di luar industri yang telah ada, kebanyakan dibuat dari dalam samudra merah dengan cara memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada. Dalam

samudra biru, kompetisi belum ramai karena jumlah pemain masih terbatas dan kesepakatan aturan-aturan permainan baru akan dibentuk.

Tidak dipungkiri bahwa berenang dengan sukses di samudra merah dengan cara mengalahkan pesaing akan selalu menjadi hal penting. Samudra merah akan selalu penting dan menjadi fakta dalam dunia bisnis. Tetapi, dengan kondisi pasokan yang melebihi permintaan di sebagian besar industri, berkompetisi meraih pangsa dari pasar yang berkontraksi, meski perlu, tidak akan memadai untuk mendukung kinerja prima (Hamel dan Prahalad, 1994). Perusahaan perlu melampaui kompetisi. Untuk meraih laba dan kesempatan pertumbuhan baru, perusahaan perlu menciptakan samudra biru.

Ada sejumlah kekuatan pendorong di balik meningkatnya tuntutan untuk menciptakan samudra biru. Kemajuan pesat teknologi secara substansial telah meningkatkan produktivitas industri dan memungkinkan pemasok untuk menghasilkan ragam produk dan jasa yang belum pernah terjadi sebelumnya. Hasilnya adalah semakin banyak saja terjadi dalam berbagai industri bahwa pasokan melebihi permintaan. Tren ke arah globalisasi membuat situasi semakin kompleks. Ketika hambatan tarif antarnegara semakin hilang dan ketika informasi mengenai produk dan harga demikian mudah tersedia secara global dan instan, pasar-pasar ceruk dan tempat untuk monopoli terus pudar. Kadang hambatan seperti tarif, kuota atau regulasi produk juga mempengaruhi keputusan *mode of entry* oleh suatu perusahaan (Chandra, 2004) Meskipun terjadi peningkatan pasokan seiring dengan semakin ketatnya persaingan global, tidak ada bukti yang tegas bahwa terjadi peningkatan permintaan di dunia, dan data statistik bahkan menunjuk menurunnya populasi di banyak pasar yang sudah maju (PBB, 2002 dalam Kim dan Mauborgne, 2004).

Akibatnya, terjadi proses komoditisasi produk dan jasa yang semakin cepat, perang harga yang semakin panas, dan margin laba akan menyusut. Studi terakhir terhadap industri pada merk produk ternama di Amerika menegaskan kecenderungan ini (Copernicus 2001 dalam Kim dan Mauborgne, 2004). Studi tersebut menunjukkan bahwa merk produk menjadi semakin mirip pada kategori-kategori utama produk dan jasa, dan ketika merk menjadi semakin mirip, konsumen semakin cenderung melakukan pilihan berdasarkan harga. Konsumen tidak lagi mempertahankan bahwa mereka harus memakai suatu merk.

Semua fakta diatas menandakan bahwa lingkungan bisnis yang selama ini menjadi lahan subur bertumbuhnya sebagian besar pendekatan manajemen dan strategi, sudah menjadi lahan yang tidak menarik, sehingga samudra merah menjadi berdarah. Berkaitan dengan persaingan bisnis yang telah menjadi samudra merah dan menghambat kinerja maka diperlukan implementasi strategi yang dapat menjadi samudra biru yang diharapkan akan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal yang mengemuka dalam tulisan ini adalah bagaimana pengaruh rekonstruksi batasan pasar, fokus

pada gambaran besar kompetisi, jangkauan permintaan, rangkaian strategi yang benar, menghilangkan rintangan organisasi, terhadap implementasi strategi *blue ocean* dan bagaimana implementasi strategi *blue ocean* mampu meningkatkan kinerja perusahaan supaya tinggi dan kompetitif.

IMPLEMENTASI STRATEGI BLUE OCEAN

Meskipun kondisi ekonomi menunjukkan bahwa tuntutan terhadap samudra biru semakin meningkat, ada keyakinan umum bahwa perusahaan yang mencoba bergerak melampaui ruang industri yang sudah ada akan memiliki peluang sukses lebih kecil. Implementasi strategi samudra biru berarti perusahaan secara sistematis memaksimalkan kesempatan dan pada saat yang bersamaan meminimalkan risiko. Tentu saja setiap strategi pasti mempunyai risiko. Baik itu samudra biru maupun samudra merah. Namun, saat ini medan permainan sangat tidak seimbang, dengan kecenderungan lebih berat pada alat dan kerangka kerja analitis untuk berhasil dalam samudra merah. Menurut Suwarsono (1996) bahwa menghadapi kondisi eksternal, sesuai dengan pilihan strategi perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan/keunggulan yang dimiliki untuk secara maksimum memanfaatkan peluang bisnis (*maxi-maxi*). Perusahaan dapat juga meminimalkan kelemahan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang bisnis yang muncul (*mini-maxi*). Perusahaan juga dapat memaksimalkan kekuatan yang ada untuk meminimalkan ancaman/resiko bisnis (*maxi-mini*). Tersedia juga kemungkinan untuk meminimalkan kelemahan yang digunakan untuk meminimalkan ancaman (*mini-mini*).

Kim dan Moubourgne (2005) menyatakan menjalankan rangkaian strategis samudra biru secara benar berguna untuk memastikan kesinambungan komersilnya. Dengan demikian berarti juga mengurangi risiko model bisnis. Perusahaan dapat mengembangkan strategi samudra biru dengan memperhatikan rangkaian: utilitas pembeli, harga, biaya, dan pengadopsian. Utilitas pembeli adalah apakah produk yang ditawarkan perusahaan memberikan utilitas istimewa. Harga strategis yang tepat perlu dirancang perusahaan agar berhasil dalam menjalankan rangkaian strategi samudra biru. Biaya, bisakah perusahaan mencapai biaya sasaran dan mendapatkan margin laba yang sehat. Apabila hal ini bisa tercapai maka perusahaan dapat menjalankan rangkaian strategi samudra biru. Pengadopsian, berarti bahwa ide strategi samudra biru yang diterapkan dalam produk, harga, biaya dapat dipahami dan diterima oleh karyawan/pegawai perusahaan, mitra bisnis perusahaan, dan khalayak umum.

REKONSTRUKSI BATASAN PASAR

Merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi merupakan faktor yang mempengaruhi rangkaian penciptaan samudra biru. Kim dan Moubourgne (2005) menuliskan terdapat enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar. Enam pendekatan dasar ini berlaku umum untuk semua industri, semuanya didasarkan pada upaya

melihat data yang sudah dikenal dan dapat dilihat melalui perspektif baru. Namun dari hasil pengkajian dapat ditampilkan adanya enam asumsi dasar yang menjadikan perusahaan terus terperangkap untuk berkompetisi dalam samudra merah. Ke enam asumsi itu adalah: (a) mendefinisikan industri mereka secara serupa dan berfokus untuk menjadi yang terbaik dalam definisi itu; (b) melihat industri mereka melalui pandangan kelompok-kelompok strategis yang sudah diterima secara umum, dan berusaha untuk menonjol dalam kelompok strategis tempat mereka bermain; (c) berfokus pada kelompok pembeli yang sama, baik itu pembeli langsung, pengguna (industri pakaian), maupun pemberi pengaruh (misal industri farmasi); (d) mendefinisikan secara cakupan dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh industri mereka; (e) menerima begitu saja orientasi fungsional atau emosional dari industri mereka; (f) dalam merumuskan strategi, berfokus pada titik yang sama, pada waktu yang sama, pada ancaman-ancaman persaingan yang sama. Semakin perusahaan menganut kebijakan konvensional yang sama mengenai bagaimana mereka berkompetisi, semakin besar konvergensi (titik temu) kompetitif diantara mereka.

Burn (2006) mengungkapkan untuk keluar dari samudra merah, perusahaan harus mendobrak batasan-batasan umum mengenai cara mereka berkompetisi. Enam pendekatan baru menawarkan cara berbeda dalam merekonstruksi realitas-realitas pasar untuk membuka samudra biru. Ke enam pendekatan baru ini adalah:

1. Mencermati industri-industri alternatif.
2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri.
3. Mencermati rantai pembeli.
4. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap.
5. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli.
6. Mencermati waktu.

Selanjutnya Burn (2006) berpendapat dengan berpikir melintasi dan melampaui batasan-batasan kompetisi, perusahaan bisa melihat bagaimana membuat langkah-langkah strategis mengubah kondisi umum yang mampu merekonstruksi batasan-batasan mapan dari pasar dan menciptakan samudra biru. Proses mencari dan menciptakan samudra biru bukanlah soal meramalkan atau mengantisipasi kecenderungan industri, bukan pula soal proses eksperimen dalam menerapkan ide-ide bisnis baru secara bebas yang terlintas dalam intuisi atau pikiran manajer. Sebaliknya, manajer terlibat dalam proses terstruktur untuk menata-ulang realitas pasar dalam cara yang secara fundamental baru.

FOKUS PADA GAMBARAN BESAR KOMPETISI

Kim dan Moubourgne (2005) menyampaikan bahwa suatu rencana strategis umumnya dimulai dengan deskripsi panjang mengenai kondisi-kondisi industri dan situasi kompetitif terkini. Berikutnya adalah pembahasan soal bagaimana meningkatkan pangsa pasar, menangkap segmen baru, atau

memangkas biaya. Biasanya juga disertakan perencanaan anggaran dan gambaran grafik yang cukup rumit. Proses ini biasanya berujung pada persiapan satu berkas dokumen besar yang disusun dari setumpuk data yang diberikan oleh orang-orang dari berbagai bagian dalam perusahaan. Dalam proses ini, manajer menghabiskan sebagian besar waktunya dengan mengolah angka-angka daripada berpikir secara lateral daripada mengembangkan gambaran jernih mengenai bagaimana cara menjauh dari kompetisi.

Para manajer biasanya disibukkan oleh banyaknya data/laporan. Dan tinjauan yang lebih dalam menunjukkan bahwa sebagian rencana yang dihasilkan oleh para manajer itu tidak memuat strategi sama sekali, melainkan hanya kumpulan taktik yang secara sendiri-sendiri dan rasional, tetapi secara kolektif tidak memberikan sumbangan kepada arah yang jelas, integratif, dan membedakan suatu perusahaan dari perusahaan lain apalagi menjadikan kompetisi tidak relevan.

Kim dan Moubourgne (2005) menyampaikan bahwa prinsip fokus pada gambaran besar merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudra merah. Pada fokus pandangan besar, para perusahaan mengembangkan pendekatan alternatif bagi proses perencanaan strategis yang ada dengan mengembangkan strategi yaitu kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik; kanvas strategi menghasilkan tiga hal. Pertama, menunjukkan profil strategis suatu industri dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor yang mempengaruhi kompetisi diantara sesama pemain industri. Kedua menunjukkan profil strategis dari kompetitor mutakhir dan potensial, mengidentifikasi faktor-faktor itu yang menjadi ajang investasi bagi mereka secara strategis. Ketiga, menunjukkan profil strategis perusahaan yang menggambarkan perusahaan berinvestasi pada faktor-faktor kompetisi dan bagaimana perusahaan melakukan investasi pada faktor-faktor tersebut dimasa depan. Pendekatan fokus pada gambaran besar secara konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreatifitas dari beragam jenis orang dalam perusahaan, membuka pandangan perusahaan kepada samudra biru.

JANGKAUAN PERMINTAAN

Dalam upaya memaksimalkan ukuran samudra biru yang sedang diciptakan maka perusahaan perlu menjangkau dan melampaui permintaan yang ada. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus menentang dua praktek strategi konvensional (Lasher 2005). Pertama, berfokus pada konsumen yang ada. Kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli. Umumnya, untuk menumbuhkan porsi mereka terhadap suatu pasar, perusahaan-perusahaan berupaya mempertahankan dan memperluas konsumen yang ada. Langkah ini sering mengarah pada segmentasi yang lebih tajam dan perencanaan penawaran produk secara lebih baik untuk bisa memenuhi preferensi konsumen. Semakin ketat

kompetisinya maka semakin besar penyesuaian pada produk. Ketika perusahaan bersaing untuk memenuhi preferensi konsumen melalui segmentasi yang lebih tajam, mereka berisiko menciptakan pasar sasaran yang terlalu kecil. Untuk memaksimalkan ukuran samudra biru, perusahaan harus mengambil jalan berlawanan. Mereka perlu melihat non konsumen dan juga mengembangkan hal-hal yang dihargai pembeli secara umum (*commonalities*). Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menjangkau memenuhi permintaan yang ada demi membuka lahan konsumen yang sebelumnya tidak ada. Perusahaan perlu meningkatkan permintaan baru terhadap produknya dengan melihat pada konsumen yang lain.

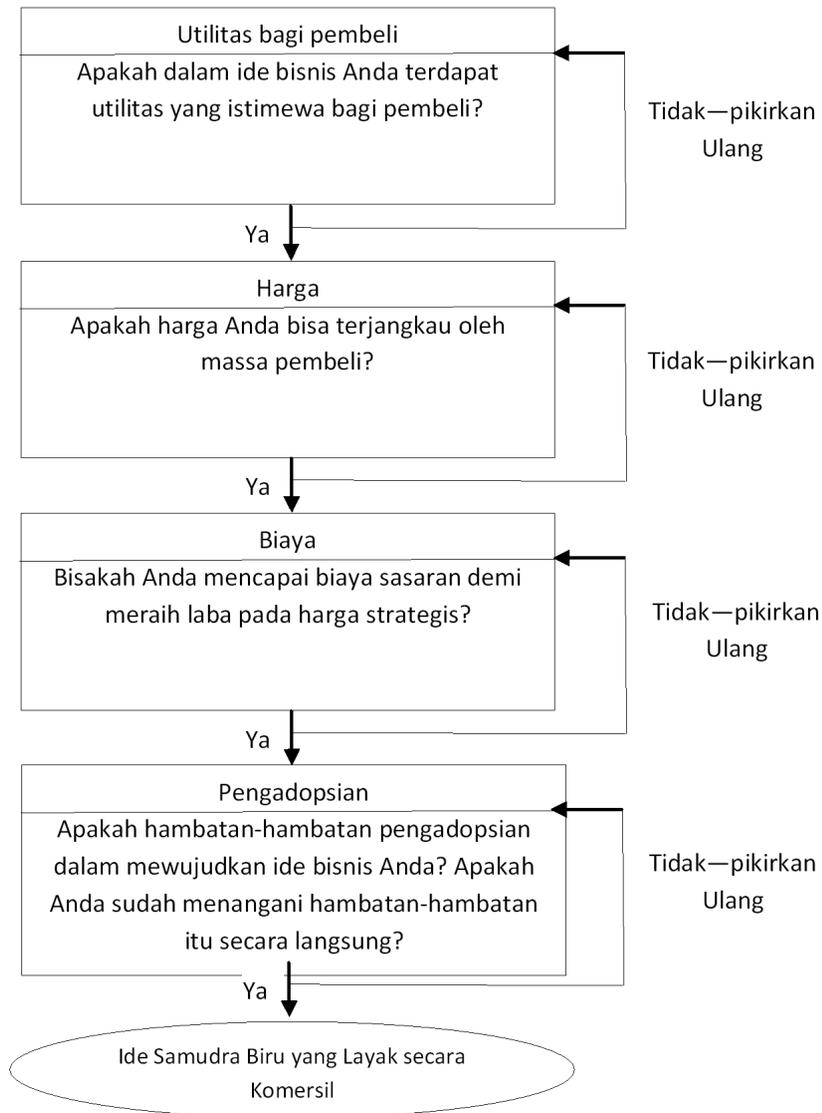
Kim dan Moubourgne (2005) mencoba menulis orientasi strategis dari banyak perusahaan adalah berusaha mempertahankan konsumen yang ada dan mencari peluang segmentasi lebih jauh. Hal ini terutama terjadi dalam tekanan kompetisi. Meskipun hal ini merupakan cara yang bagus untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang terfokus dan untuk meningkatkan posisi pasar yang ada, cara ini akan sulit untuk menghasilkan samudra biru yang meluaskan pasar dan menciptakan permintaan baru. Poinnya adalah bahwa perusahaan perlu menentang orientasi strategis yang ada dan dianggap umum ini. Untuk memaksimalkan skala samudra biru, perusahaan harus menjangkau melampaui permintaan yang ada menuju nonkonsumen dan peluang desegmentasi seiring merumuskan strategi-strategi mendatang.

Titik perhatian perusahaan tidak hanya berpikir bagaimana mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari konsumen yang ada, namun bagaimana mengubah nonkonsumen dari industri menjadi permintaan baru (Kim dan Moubourgne, 2005). Perusahaan perlu mencari kesamaan pada apa yang dihargai pembeli dan bukan pada berusaha memenuhi perbedaan konsumen melalui kepelangganan dan segmentasi yang lebih tajam. Untuk menjangkau melampaui permintaan yang ada perusahaan perlu memikirkan bagaimana upaya memberikan *satisfaction* pada konsumen; mengusahakan kesamaan sebelum perbedaan; dan desegmentasi sebelum mengejar segmentasi yang lebih tajam.

RANGKAIAN STRATEGI YANG BENAR

Kim dan Moubourgne (2005) menyampaikan bahwa perusahaan perlu membangun strategi samudra biru mereka dalam rangkaian utilitas pembeli, harga, biaya, dan pengadopsian seperti tampak pada gambar 1. Titik awalnya adalah utilitas pembeli. Apakah produk yang di tawarkan memberikan utilitas istimewa? Adakah alasan menarik bagi orang-orang untuk membelinya? Jika tidak, maka tidak ada potensi samudra biru untuk memulai. Di sini hanya tersisa dua pilihan. Menyingkirkan ide ini sementara, atau memikirkannya kembali hingga mendapatkan jawaban “ya”.

Gambar : 1 Rangkaian Strategi Samudra Biru



Sumber: Kim dan Maubourgne (2005)

Ketika sudah mendapatkan jawaban “ya” terhadap pertanyaan utilitas istimewa produk maka bisa berlanjut pada langkah kedua: menetapkan harga strategis yang tepat. Suatu perusahaan tidak ingin semata-mata mengandalkan harga untuk menciptakan permintaan. Pertanyaan kunci disini adalah : Apakah harga produk mampu menarik pembeli sehingga mereka memiliki kemampuan untuk membayar produk tersebut ? Jika tidak, ini berarti mereka tidak mampu membelinya. Jadinya, produk itupun tidak akan mampu menciptakan ketertarikan pasar.

Kedua, langkah pertama ini berkaitan dengan sisi pemasukkan dari model bisnis suatu perusahaan. Kedua langkah ini memastikan bahwa anda menciptakan lompatan dalam nilai-pembeli bersih (*net buyer value*), dimana nilai pembeli bersih sama dengan utilitas yang didapatkan pembeli dikurangi harga yang mereka bayar untuk utilitas itu.

Elemen ketiga: biaya. Bisakah perusahaan memproduksi produk pada biaya yang ditargetkan dan tetap mendapatkan margin laba yang sehat? Bisakah perusahaan meraup laba pada harga strategis – harga yang dengan mudah terjangkau oleh masa pembeli sasaran? Jangan sampai membiarkan biaya mengendalikan harga. Perusahaan juga jangan sampai mengurangi utilitas ketika biaya tinggi menghalangi kemampuannya mencetak laba pada harga yang strategis. Ketika biaya yang ditargetkan tidak bisa dipenuhi, perusahaan harus melepaskan ide itu karena samudra biru tersebut tidak akan menguntungkan. Atau perusahaan harus melakukan inovasi pada model bisnisnya demi memenuhi biaya yang ditargetkan. Sisi biaya model bisnis sebuah perusahaan memastikan bahwa ia menciptakan lompatan nilai bagi perusahaan dalam bentuk laba-yaitu, harga produk dikurangi biaya produksi. Kombinasi dari utilitas istimewa, pemberian harga yang strategis, dan pembiayaan yang ditargetkanlah yang memungkinkan perusahaan mencapai inovasi nilai-lompatan dalam nilai bagi pembeli dan perusahaan.

Kemudian Kim dan Moubourgne (2005) juga menambahkan langkah berikutnya yaitu menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian. Apa saja rintangan-rintangan pengadopsian dalam menggulirkan ide? Sudahkah perusahaan menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian sejak awal untuk memastikan suksesnya realisasi dari ide-idenya. Rintangan-rintangan pengadopsian. Karena strategi-strategi samudra biru melambangkan titik tolak dari samudra merah, menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian menjadi faktor yang penting.

MENGATASI RINTANGAN ORGANISASI

Seperti diketahui bahwa perusahaan, juga sering mengalami kesulitan dalam menerjemahkan pikiran ke dalam aksi. Banyak manajer menyatakan bahwa tantangan untuk menjalankan strategi samudra biru sangat berat. Menurut Burn (2006) terdapat empat rintangan, yaitu: rintangan kognitif, keterbatasan sumber daya, motivasi, dan rintangan politis.

Dalam banyak transformasi perusahaan, perubahan tersulit adalah membuat orang menyadari perlunya pergeseran strategis dan perlunya menyepakati tujuan pergeseran tersebut. Cara yang paling baik untuk mensukseskan transformasi organisasi adalah dengan melibatkan langsung anggota perusahaan dengan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan, menemui langsung konsumen perusahaan dan berinteraksi langsung dengan pasar perusahaan.

Setelah orang-orang dalam suatu organisasi menerima perlunya perubahan strategis dan telah sepakat dengan kontur strategi baru, pemimpin

pada umumnya kemudian berhadapan dengan realitas pahit bahwa mereka kekurangan sumber daya. Kemudian kekurangan dana untuk melakukan perubahan yang diperlukan. Cara terbaik untuk mengatasi adalah para pemimpin berkonsentrasi untuk melipatgandakan nilai dari sumber daya yang mereka miliki.

Kim dan Moubourgne (2005) menyebut ketika kebanyakan pemimpin bisnis ingin mendobrak status-quo dan mengubah organisasi, mereka mencanangkan visi-visi strategis besar dan melanjutkan ke inisiatif-inisiatif top down. Mereka bertindak berdasarkan asumsi bahwa untuk menciptakan reaksi masif besar dibutuhkan tindakan-tindakan masif yang setara. Tetapi, hal ini sering kali merupakan proses yang membebani, mahal, dan memakan waktu karena adanya beragam kebutuhan motivasional dalam kebanyakan perusahaan besar. Dan, visi strategis yang terlalu ambisius sering hanya menghasilkan janji-janji manis daripada menghasilkan tindakan yang diinginkan. Para pemimpin yang memahami strategi samudra biru akan melakukan hal berbeda. Mereka fokus pada tiga faktor pengaruh dalam memotivasi pegawai, yaitu faktor pemain kunci, manajemen fishbowl, dan atomisasi.

Rintangan politik merupakan tantangan dari kepentingan-kepentingan yang kuat. Dalam setiap perubahan organisasi selalu ada pihak-pihak yang diuntungkan, dan pihak yang dirugikan. Untuk melancarkan implementasi strategi samudra biru, para pemimpin dapat berfokus pada tiga faktor yaitu: memanfaatkan orang-orang yang mendapat manfaat dengan adanya perubahan strategis, membungkus orang-orang yang paling mendapat kerugian dari perubahan strategis dan merekrut consigliere yaitu orang dalam yang piawai, yang akan membantu menghilangkan rintangan politik.

INTEGRASI EKSEKUSI DALAM STRATEGI

Lasher (2005) menyebut bahwa sebuah perusahaan tidak hanya terdiri atas manajemen tingkatan atas saja, dan juga tidak hanya manajemen menengah saja. Perusahaan adalah segala sesuatu mulai dari lini atas hingga bawah. Dan hanya ketika semua anggota dari suatu organisasi bersatu-padu mendukung sebuah strategi suatu perusahaan bisa menonjol sebagai eksekutor strategi yang hebat. Mengatasi rintangan-rintangan organisasional terhadap eksekusi strategi adalah langkah penting mencapai tujuan ini.

Perusahaan perlu menggerakkan basis tindakannya yang paling fundamental: sikap dan perilaku orang-orang yang mengakar dalam organisasi yang mengakar dalam organisasi. Perusahaan harus menciptakan sebuah kultur kepercayaan dan komitmen yang memotivasi orang untuk mengeksekusi strategi yang sudah disepakati. Pikiran dan hati orang harus berpadu dengan strategi baru sehingga pada tingkat individual, orang menerima strategi itu dengan sukarela dan bersedia melangkah dari pemilihan keputusan yang terpaksa menjadi pelaksanaan keputusan secara suka rela dalam melaksanakan eksekusi tersebut.

Burn (2006) menyebut bahwa supaya bisa membangun kepercayaan dan komitmen orang-orang dalam hirarki dan mendorong kerja sama sukarela mereka, perusahaan harus mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi sejak awal. Prinsip ini memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan risiko manajemen dari ketidakpercayaan, penolakan kerja sama, dan bahkan mungkin bentuk sabotase. Perusahaan harus membuat proses yang adil dalam penyusunan dan pengekseskuan strategi. Untuk itu proses yang adil adalah variabel kunci yang membedakan langkah-langkah strategis dari samudra biru yang sukses dengan langkah-langkah strategis samudra biru yang gagal. Ada tidaknya proses yang adil bisa menyukkseskan atau menggagalkan upaya terbaik perusahaan dalam memutuskan pilihan dari pelaksanaan strateginya.

KINERJA PERUSAHAAN YANG KOMPETITIF

Burn (2006) dan lasher (2005) menyebut bahwa untuk menciptakan samudra biru bukanlah pencapaian yang statis, melainkan sebuah proses dinamis. Ketika perusahaan sudah menciptakan samudra biru dan akibat-akibatnya yang kuat terhadap kinerja sudah diketahui, cepat atau lambat akan muncul pengekor. Strategi samudra biru memiliki hambatan-hambatan cukup besar untuk bisa ditiru. Sejumlah hambatan bersifat operasional, dan sejumlah lain bersifat kognitif. Sering kali, suatu strategi samudra biru akan berjalan tanpa tantangan-tantangan yang berarti selama 10 hingga 15 tahun.

Sedangkan dari Kim dan Moubourgne (2005) menuliskan hambatan untuk meniru strategi samudra biru antara lain adalah:

- Inovasi nilai tidak masuk akal bagi logika konvensional suatu perusahaan.
- Strategi samudra biru bisa berkonflik dengan citra merk perusahaan lain.
- Monopoli alamiah: pasar sering tidak bisa mendukung pemain kedua.
- Hak paten atau izin menghalangi peniruan.
- Volume tinggi menghasilkan keunggulan biaya yang cepat bagi sang inovator nilai, dan menciutkan nyali pengekor untuk memasuki pasar.
- Eksternalitas jaringan akan menghambat perusahaan untuk melakukan peniruan.
- Peniruan sering menuntut perubahan politik, operasional, dan kultural yang signifikan.
- Perusahaan yang melakukan inovasi nilai mendapat popularitas dari *word of mouth* dan konsumen loyal yang cenderung menciutkan pengekor.

Dari uraian diatas dapat disampaikan bahwa strategi samudra biru adalah sebuah pendekatan sistem yang tidak hanya menuntut berjalannya setiap sistem strategis secara benar, tetapi juga menuntut keterpaduan dari semua elemen-elemen yang ada di perusahaan dapat menunjukkan kinerja yang

sinergis dalam suatu kerangka sistem yang integral supaya bisa menghasilkan inovasi nilai dan terbangunnya *corporate culture* yang bagus di perusahaan tersebut. Melahirkan sistem semacam ini tentu bukanlah pekerjaan mudah. Oleh karena itu berdasarkan atas penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi *strategi blue ocean* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang tinggi dalam menjalankan bisnis serta menghadirkan tingkat kompetitif yang tinggi pula sehingga memiliki keunggulan bersaing.

PENUTUP

Untuk meningkatkan kinerja bisnis tinggi dan sulit diikuti oleh kompetitor, kemudian lepas dari persaingan yang bersemangat secara berlebihan di samudra merah dengan hasil yang tidak optimal dan kurangf bisa menangkap peluang pertumbuhan yang belum pasti maka perusahaan dapat mengimplementasikan strategi samudra biru (*blue ocean*). Beberapa faktor yang dapat mendorong dan berpengaruh terhadap pengimplementasian strategi samudra biru, yaitu:

1. Melakukan rekonstruksi batasan pasar agar berpengaruh positif terhadap implementasi strategi *blue ocean*.
2. Lebih fokus pada gambaran besar kompetisi supaya bisa berpengaruh positif terhadap implementasi strategi *blue ocean*.
3. Memikirkan jangkauan permintaan supaya berpengaruh secara baik terhadap implementasi strategi *blue ocean*.
4. Menghilangkan rintangan organisasi yang kemungkinan bisa terjadi supaya dapat mengimplementasikan strategi *blue ocean*.
5. Melakukan integrasi dalam pengambilan keputusan strategis supaya terjadi koordinasi antar sub sistem dalam perusahaan.
6. Implementasi dari strategi *blue ocean* memungkinkan untuk melahirkan suatu kondisi kinerja yang tinggi dan sulit ditiru.

Para manajer perusahaan harus berani meninggalkan paradigma lama yaitu bersaing sekuat tenaga dalam samudra merah persaingan seperti itu akan berdarah-darah (dengan menghabiskan semua sumber daya perusahaan) dan tidak akan menghasilkan kinerja bisnis yang optimal. Sebaliknya, menerima paradigma baru yaitu memakai sumber daya untuk penciptaan samudra biru yang melampaui persaingan dan akan membawa perusahaannya pada kinerja bisnis tidak tertandingi dan kompetitif dengan kunggulannya yang dimiliki serta bisa bertahan dalam jangka waktu lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Burn, Timothy, 2006, "What Colour of Your Ocean?", *Washington SmartCEO*, February, www.smartceo.com
- Chandra, Gregorius dan Tjiptono, Fandy, 2004, *Pemasaran Global : Internasionalisasi dan Internetisasi*, Yogyakarta, Andi.

- Hamel, Gary dan C. K. Prahalad, 1994, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press
- Hsiao, Yung Chin, 2005, *Creative Solution from TRIZ for the business contradiction in Red Ocean strategy*. Creative Lab. Industrial Technology Research Institute. Taiwan R.O.C.
- Kim, W. Chan dan Renee Maubourgne, 2004, "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review*, October.
- Kim, W. Chan dan Renee Maubourgne, 2005, *Blue Ocean Strategy; How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press
-
- _____, 2005, "How to make your competition Irrelevant", *Management Consulting News*
- PBB, 2002, *The Population and Vital Statistic Report*.
- Porac, Joseph dan Jose Antonio Rosa, 1996, "Rivalry, Industri Models, and the Cognitive Embeddedness of Comparable Firm." *Advances in Strategic Management*, 13.
- Richardson, Bruce, 2005, "MatrixOne, cross-organization transformation, and Blue Ocean", *AMR Research Inc*.
- Suwarsono, 1996, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*, Yogyakarta, UPP AMPYKPN.