



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

KARYA AKHIR

**ANALISIS DAN EVALUASI PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY*
DI KBTM (KELOMPOK BINA USAHA TANI MUSLIM)
PADA USAHA PETERNAKAN AYAM**

Diajukan Oleh:
AIRLANGGA HANIF SUCAHYO
6605522515

T
19749

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2007

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA



UNIVERSITAS INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Airlangga Hanif Sucahyo

Nomor Mahasiswa : 6605522515

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Judul Karya Akhir : **Analisis Dan Evaluasi Penerapan *Blue Ocean Strategy* Di KBTM (Kelompok Bina Usaha Tani Muslim) Pada Usaha Peternakan Ayam**

Ketua Program Studi

Tanggal 20/3/2007 Magister Manajemen


Dr. Rhenald Kasali

Tanggal 13/3/2007 Pembimbing Karya Akhir : Prasetya M. Brata, MM



UNIVERSITAS INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

BERITA ACARA PRESENTASI KARYA AKHIR

Dilaksanakan pada hari *KAMIS*, tanggal *08 JANUARI 2007*, dengan tim penguji :

Nama :

Tanda Tangan

1. Prof. Dr. Sofjan Assauri (Ketua)

2. Dr. Adi Zakaria Afiff (Anggota 1)

3. Prasetya M. Brata, MM (Anggota 2/ Pembimbing)

Mengetahui,

Ratna Wardani, MM

Kepala Bagian Administrasi Pendidikan

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Airlangga Hanif Sucahyo
No Mahasiswa : 6605522515
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Dengan ini menyatakan sebagai berikut :

1. Karya Akhir yang berjudul :

Analisis Dan Evaluasi Penerapan *Blue Ocean Strategy* Di KBTM (Kelompok Bina Usaha Tani Muslim) Pada Usaha Peternakan Ayam

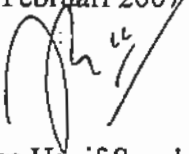
Penelitian yang terkait dengan Karya Akhir ini adalah hasil dari kerja saya sendiri.

2. Setiap ide atau kutipan dari karya orang lain baik berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam Karya Akhir ini, telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.
3. Saya juga mengakui bahwa Karya Akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh pembimbing saya, yaitu :

Prasetya M. Brata, MM

Apabila di kemudian hari dalam Karya Akhir ini ditemukan hal-hal yang menunjukkan telah dilakukannya kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan ditarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, Februari 2007



Airlangga Hanif Sucahyo

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil aa'lamiin, puji syukur kepada Allah s.w.t., akhirnya terselesaikan juga karya akhir ini. Shalawat serta salam pun tidak henti selalu disampaikan kepada Rasulullah saw. dan keluarga beliau yang menjadi *role model* kita semua dalam menjalani ibadah kehidupan. Karya akhir yang mengambil tema mengenai *blue ocean strategy*, dengan objek penelitian pada perusahaan ternak ayam tradisional KBTM (Kelompok Bina usaha Tani Muslim), penulis beri judul "analisis dan evaluasi penerapan *blue ocean strategy* di KBTM (Kelompok Bina usaha Tani Muslim) pada usaha peternakan ayam".

Ketertarikan penulis terhadap topik mengenai *blue ocean* adalah ingin memberikan pencerahan, bahwa dalam mencanangkan suatu strategi bisnis tidak selalu harus bersaing yang saling merugikan pelaku bisnis yang lain, walaupun persaingan seperti itu sah-sah saja untuk dilakukan asalkan dalam koridor persaingan yang sehat. KBTM sebagai perusahaan tradisional yang menjalankan prinsip-prinsip Islami dalam berbisnis, merupakan salah satu perusahaan yang mencoba untuk memberi sinyal kepada pasar, bahwa tanpa persaingan pun pelaku bisnis dapat memajukan usahanya. Sebagai perusahaan yang memegang prinsip nilai-nilai Islami dalam berbisnis, KBTM selalu menegaskan agar para pelaku bisnis tidak perlu saling berebut "potongan kue konsumen" di pasar. Dalam karya akhir ini akan dikupas-tuntaskan tentang perwujudan pernyataan KBTM tersebut, sehubungan dengan tema *blue ocean strategy*.

Sangat banyak pihak yang membantu dan memberikan dukungan kepada penulis dalam penyelesaian karya akhir ini, yaitu:

1. Bapak Prasetya M. Brata, MM. Sosok dosen pembimbing yang sangat berkarisma dan religius. Beliau telah banyak menyadarkan, membuka mata dan memotivasi penulis.

Motivasi dalam menulis karya akhir, menjalani perkuliahan, dan juga menghadapi hidup yang penuh dengan cobaan ini.

2. Bapak Rhenald Kasali, PhD. Rasa-rasanya tidak hanya penulis yang bangga mempunyai Direktur MM-UI seperti beliau, melainkan seluruh teman mahasiswa MM-UI dan seluruh *civitas academica* UI. Setiap kuliah umum periodik yang diberikan oleh beliau, selalu memberikan pencerahan dan memberikan identitas kepada kita semua, sebagai aset bangsa yang wajib memajukan kehidupan bangsa dan negara Indonesia ke arah yang lebih baik.
3. Bapak Dr. Irwan Adi Ekaputra. Walaupun penulis tidak pernah merasakan diajar oleh beliau, namun penulis seringkali bertemu ketika di mushola saat ingin menunaikan ibadah sholat. Baik sebelum dan sesudah sholat, penulis sering berbincang singkat dan ringan dengan beliau. Dari perbincangan singkat dan ringan itu Pak Irwan secara tidak langsung menyadarkan penulis, bahwa pendidikan boleh MM ataupun Doktor, dan jabatan boleh Manajer ataupun CEO, namun ingat semua itu titipan Allah s.w.t. Kapanpun semua hal tersebut bisa saja lenyap seketika, kecuali amal ibadah kita. (Mengingatkan penulis dengan lagu berjudul "Andai ku tahu" dari grup band "Ungu").
4. Prof. Dr. Sofjan Assauri dan Bapak Dr. Adi Zakaria Afiff yang menguji karya akhir penulis secara kritis dan mendalam, sehingga penulis dapat menyempurnakan karya akhir ini dengan berbagai masukan-masukan yang sangat bermanfaat tersebut.
5. Terima kasih teramat khusus kepada Pa Andi, Tante Indri, Pa Kemal, Ardi, Don, Bahtiar yang bersedia meluangkan waktunya untuk hadir pada hari Kamis pagi tanggal 8 Februari 2007 guna memberikan dukungan kepada penulis saat sidang presentasi karya akhir. Walaupun situasi dan kondisi Jakarta saat itu sedang dilanda hujan lebat disertai banjir di mana-mana. Makasih banyak ya... sungguh dukungan tersebut sangat berarti bagi penulis.

6. Seluruh Dosen-Dosen MM-UI yang telah mengajar penulis baik secara formal ataupun informal sejak cawu ke satu hingga cawu ke empat. Baik ada yang membuat penulis menjadi giat belajar, memotivasi agar tidak pantang menyerah, ataupun yang sempat membuat penulis terpuruk karena merasa jadi orang terbodoh di kelas. Terima kasih Bapak dan Ibu Dosen! Karena bermacam gaya mengajar itulah, yang ternyata memberikan manfaat kepada penulis agar selalu siap dalam menghadapi berbagai perlakuan orang dikemudian hari.
7. Bapak-bapak staf perpustakaan dan laboratorium komputer Pak Siswo, Mas Dindin, Mas Hari, Mas Harino, Pa Yaya, Pa Darnil dan staf lainnya yang banyak membantu penulis dalam pemanfaatan fasilitas penunjang kuliah di MM-UI
8. Staf-staf MM-UI lainnya. Bu Mini, Pak Alex, Bu Wiwi, dan staf lainnya yang sangat membantu proses belajar penulis di MM-UI.
9. Bapak-bapak Satpam yang dengan tulus menjaga kondisi keamanan kampus MM-UI dan selalu ramah menyapa mahasiswa dengan senyum hangat penuh kewibawaannya.
10. Teman-teman seperjuangan di MM-UI. Bu Edi, Mas Dimas, Dimas, Mba Uci, Bakti, Bahtiar, Budi, Don, Ika, Rahmat, Mia, Rina, Bu Ena, Wira, Agung, Batara dan semuanya baik kelas D-05/E-05/PP-052/KP-052. Maafin penulis ya karena tidak sempat menyebutkan semuanya.
11. Terima kasih khusus untuk teman MM-UI: Ananta. Berkat beliauah penulis banyak belajar akan indahnya suatu sikap sabar dan pasrah kepada Allah s.w.t. dalam kehidupan ini. Pa Andi. Terima kasih ya Pak sudah mengajarkan penulis tentang berbagai trik kreativitas dalam hidup. Tante Indri. Makasih ya Tante sudah banyak membuka mata penulis akan indahnya berbagi dalam kebersamaan. Dhani. Berkat beliauah penulis banyak belajar akan pentingnya sikap *tough* dalam menjalani kehidupan ini. Ardi. Berkat beliauah penulis banyak belajar akan pentingnya

teknologi dalam kehidupan. Makasih ya Koko Ardi! Pa Kemal. Seorang Eksekutif sukses yang tidak segan untuk bergaul dan berdiskusi dengan penulis yang hanya seorang mahasiswa minim pengalaman kerja. Terima kasih banyak ya Pa, sudah mengajarkan penulis agar tidak pernah bersikap sombong dengan siapapun.

12. Keluarga besar penulis. Papah yang tidak pernah lelah mengajarkan berbagai ilmu dunia dan akhirat kepada penulis, Mamah yang selalu memberikan ciuman hangat di kening penulis sebelum berangkat kuliah, Mba Inta dan Mas Budi yang selalu menjadi partner diskusi menyenangkan bagi penulis, dan seluruh keluarga besar yang tidak sempat penulis sebutkan seluruhnya.
13. *My Second Family*. Salut dan penghormatan tulus penulis selalu untuk Gita *and the Rambutan Family*, yang menjadi pelipur lara penulis dan tempat bernaungnya cinta kasih mulia, yang Insya Allah tidak akan lekang oleh zaman.
14. Teman-teman Pancasila (*Cilodong Fans Club*). Akbar, Apul, Japra, Fitri, Herlin, and the gankz. Terima kasih banyak ya sudah mau menjadi teman penulis, dan maafkan penulis karena sering kali membuat jengkel teman-teman semuanya.
15. Universitas Pancasila. Khususnya FE-UP. Terima kasih khusus untuk Bu Florida dan Bu Widi yang bersedia menjadi medium penulis menempuh pendidikan di MM-UI.
16. *Last but not least*, keluarga besar KBTM. Aa' Jajat, Pak Haji Ade, dan staf-staf lainnya yang sudah memperbolehkan penulis untuk melakukan penelitian di KBTM. Penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya karena telah sering kali merepotkan keluarga KBTM. Spesial untuk Aa' Jajat, Selamat menempuh hidup baru dengan Tete Fani ya A'! Sukses selalu untuk Aa' Jajat dan KBTM! terima kasih banyak karena telah mengenalkan penulis dengan buku "Setengah Isi Setengah Kosong", yang sangat inspiratif. Semoga selalu menjadi perusahaan bernaftaskan Islami dan bersemangatkan *blue ocean*.

Mohon maafkan penulis apabila ada kekhilafan karena ada pihak yang lupa disebutkan. Sungguh bukan maksud hati untuk melupakan kebaikan pihak yang lupa disebutkan, melainkan karena keterbatasan kemampuan penulis dalam mengingat sesuatu.

Terima kasih untuk seluruhnya atas segala kebersamaan yang telah terjalin selama ini.

I Love You, and God Bless You All.

Insy Allah karya akhir ini dapat bermanfaat bagi masyarakat luas yang membutuhkan. Penulis sadar bahwa karya akhir ini masih jauh dari sempurna, namun inilah sebuah maha karya hasil analisis dan renungan yang sanggup penulis berikan untuk turut serta dalam memajukan bangsa dan negara Republik Indonesia. Semoga kebahagiaan dan keterpurukan yang kita rasakan dalam negeri ini merupakan bagian dari suatu romantika kehidupan guna menuju masa depan yang jauh lebih baik.

Depok, Maret 2007

Airlangga Hanif Sucahyo

RINGKASAN EKSEKUTIF

Isu mengenai flu burung (*avian influenza*) yang disebabkan oleh virus H5N1, yang telah mewabahi Indonesia sejak akhir tahun 2003 hingga saat ini, tidak pelak membuat pihak-pihak yang bergerak dalam usaha peternakan khususnya peternakan ayam terkena imbas langsung. Imbas tersebut seperti menurunnya omset secara drastis akibat penghentian ataupun pengurangan konsumsi ayam secara agregat oleh masyarakat.

KBTM (Kelompok Bina usaha Tani Muslim), salah satu perusahaan ternak ayam tradisional di kawasan Depok, menerapkan *blue ocean strategy* (strategi samudra biru) guna menanggulangi dampak isu flu burung terhadap kondisi usaha peternakan ayam. *Blue ocean strategy* yang dilaksanakan oleh KBTM menitik-beratkan terhadap penghilangan nuansa persaingan antar sesama pengusaha ternak ayam, yaitu dengan adanya penyeragaman strategi misalkan dalam pemberlakuan harga yang seragam (dengan istilah "harga posko"), saling melakukan "titip-jual" (dengan istilah *DO / delivery order*) antar pengusaha apabila ayam hasil ternak salah satu pengusaha mengalami kesulitan dalam penjualan di pasar.

Penyeragaman strategi bisnis yang diprakarsai oleh KBTM terhadap beberapa pengusaha ternak di daerah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi) merupakan salah satu cara agar suatu perusahaan keluar dari apa yang dinamakan *red ocean* (samudera merah). *Red ocean* merupakan "kontra" istilah dari *blue ocean*, di mana usaha dalam suatu industri saling bersaing dan berebut pangsa pasar dengan berbagai strategi hingga tercipta "pertempuran berdarah" antar perusahaan.

Penelitian karya akhir di KBTM dilakukan dengan sistem kualitatif, berikut analisis data secara deskriptif dan konseptual. Adapun yang menjadi *framework* utama adalah konsep *blue ocean strategy*, hasil publikasi Prof. Kim dan Prof. Mauborgne. Konsep penunjang

lainnya (yang mempunyai "semangat" *blue ocean*) turut disertakan dalam karya akhir ini, guna memperkaya analisis.

Permasalahan yang disorot pada penulisan karya akhir ini adalah apakah aplikasi *blue ocean strategy* yang dipublikasikan Prof. Kim dan Prof. Mauborgne dapat memberikan pengaruh terhadap bidang usaha ternak ayam di KBTM.

Setelah melakukan penelitian dan penganalisisan, maka dapat diketahui bahwa:

1. KBTM terbukti mengaplikasikan konsep resmi *blue ocean strategy*, hasil publikasi Prof. W. Chan Kim dan Prof. Renee Mauborgne, sesuai dengan langkah-langkah sistematis, yang oleh Kim dan Mauborgne anjurkan dalam buku *Blue Ocean Strategy*.
2. *Blue ocean strategy* terbukti sebagai solusi strategi bisnis yang baik, khususnya dalam mengatasi dampak isu penyebaran flu burung. Solusi strategi bisnis yang baik ini tidak hanya untuk KBTM saja, melainkan para partner perusahaan ternak tradisional se-Jabodetabek, yang oleh KBTM diajak untuk melakukan penyeragaman strategi.
3. Kendala yang menghambat pengaplikasian *blue ocean strategy* dalam KBTM adalah mengenai *status quo* (*resistant to change* – sikap *stakeholders* yang tidak ingin melakukan perubahan). Kendala tersebut dapat diatasi, melalui langkah pendekatan persuasif oleh Direktur Utama KBTM terhadap *stakeholders*, agar menyetujui pengaplikasian *blue ocean strategy*.

Faktor kritis yang sangat mempengaruhi *key success factor* (KSF) dan *sustainable competitive advantage* (SCA) penerapan *blue ocean strategy* dalam KBTM, adalah menyangkut mental *stakeholders* untuk senantiasa bersedia menerima berbagai perubahan kearah yang lebih baik. Terkadang perubahan tersebut menuntut suatu keadaan awal, dimana *stakeholders* harus meninggalkan zona "kenyamanan" sementara, untuk kembali bekerja keras guna meraih zona "kenyamanan" tersebut.

Ada suatu *insight* (makna terdalam atau sesungguhnya) yang harus digali guna merubah mental *stakeholders* KBTM. Untuk menemukan *insight* ini, maka haruslah ada kedekatan emosional yang dibangun secara *interpersonal*. Setelah kedekatan emosional *interpersonal* ini berhasil dibangun, maka akan memudahkan sosialisasi *blue ocean strategy* dan dapat memudahkan melakukan ajakan untuk mengaplikasikannya, sebagai solusi dalam mengatasi kerugian akibat penyebaran isu flu burung dan juga sebagai solusi bisnis dalam jangka panjang dalam berbagai keadaan.

Penelitian karya akhir ini memiliki keterbatasan berupa data-data yang kurang lengkap, baik internal maupun eksternal yang dapat berbentuk laporan tertulis (laporan keuangan perusahaan) ataupun hasil wawancara pihak *stakeholders* KBTM (misalkan wawancara untuk mengetahui sikapnya terhadap eksekusi strategi yang dijalani perusahaan). Mengingat bahwa KBTM memang baru dalam mengaplikasikan konsep *blue ocean strategy* (kurang dari satu tahun).

Disarankan lebih lanjut oleh penulis untuk melakukan penelitian *blue ocean strategy* dengan objek perusahaan yang bergerak di bidang perayaman ataupun bidang ternak lainnya (baik itu KBTM ataupun perusahaan lain) dalam kurun waktu lebih panjang, agar dapat menemukan suatu indikasi-indikasi baru yang dapat menyempurnakan konsep bisnis *blue ocean*.

EXECUTIVE SUMMARY

Bird flu issue (avian influenza) which caused with H5N1 virus, which has already become epidemic in Indonesia since latest 2003 until now, make animal husbandry entrepreneur especially chicken husbandry entrepreneur hit the direct negative effect. Declining turnover or descending chicken consumption in society aggregate, it is two negative effect because bird flu epidemic issue.

KBTM (Kelompok Bina usaha Tani Muslim), one of traditional chicken husbandry enterprise in Depok, apply blue ocean strategy for solving the bird flu negative effect toward chicken husbandry business condition. In applying blue ocean strategy, KBTM emphasize to eliminate the competition nuance inter the others chicken husbandry enterprise. Uniformity of price (the community called "*harga posko*" as a termination) and delivery order (DO) system inter husbandry if one of them get the sales problem in the market, as the ways of business strategy uniformity which has the blue ocean spirit.

Business strategy uniformity, which pioneered by KBTM toward with some husbandry partners in Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi) as one of the ways in order to divergence from red ocean. Red ocean is contrary termination of blue ocean, when the industry players compete head-to-head.

This final work research in KBTM did with qualitative system, with descriptive and conceptual analysis. The primary framework is blue ocean strategy concept, which published by Prof. Kim and Prof. Mauborgne. The others secondary concept (which contains blue ocean strategy spirit) is used to enrich analysis.

To identify the problem, writer stresses one big question: is blue ocean strategy which published by Prof. Kim and Prof. Mauborgne could give the impact for chicken husbandry enterprise in KBTM.

After did the research and analyzing, then can knew that:

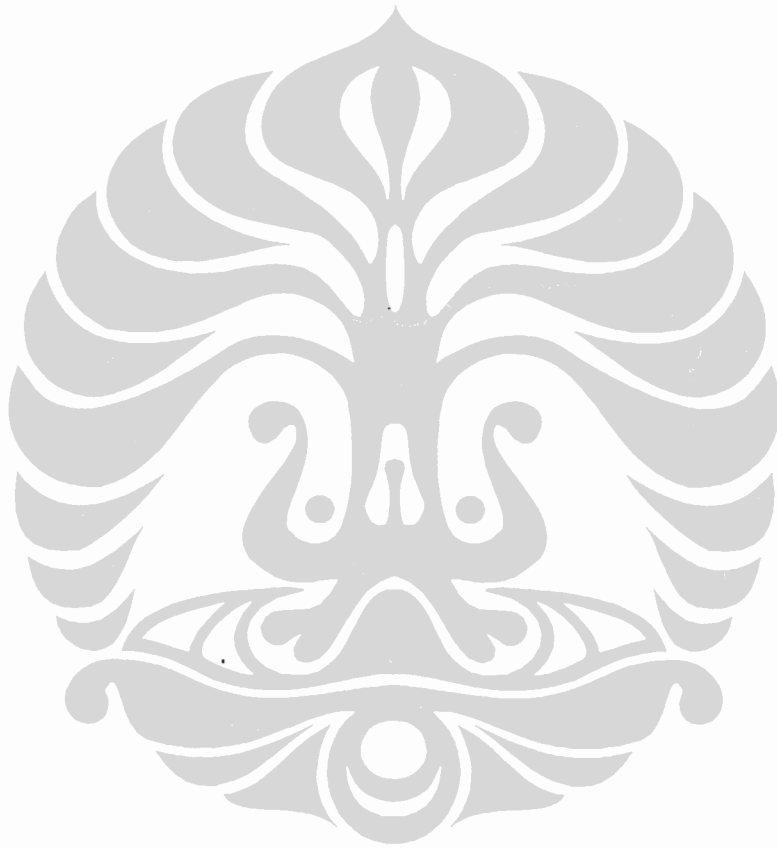
1. KBTM use the licensed blue ocean strategy concept systematically.
2. Blue ocean strategy proven as an excellent business solution, especially for reducing the negative effect of bird flu issue. This strategy is also good for KBTM partner (the other chicken husbandry enterprise).
3. The primary problem in executing blue ocean strategy is stakeholder status quo (resistant to change) attitude. This problem has already solved by persuasive approach, which KBTM CEO applied toward stakeholder, in order for agreeing blue ocean strategy application.

Critical factor which leverage key success factor (KSF) and sustainable competitive advantage (SCA) blue ocean strategy application in KBTM, is about stakeholder attitude to be ready accept the good changing. It sue stakeholder to leave the comfort zone temporary, for work hard to get it again.

There is insight to find for changing the KBTM stakeholders attitude. To find the insight, emotional nearness should build in interpersonal. Interpersonal emotional nearness made blue ocean strategy socialization and application easier. As solution for reduce bird flu issue negative effect, nor as long term business solution in every condition.

This final research had limitation that is insufficient internal or external data (e.g: financial statement and interview report with KBTM stakeholders to get the information about their attitude toward corporate strategy), because the novelty application of blue ocean strategy in KBTM (less than one year). The advance suggestion for blue ocean strategy research in chicken husbandry enterprise or any animal husbandry enterprise (in KBTM or in

other enterprise), is to add the research time perspective, in order to find out the new indications which can make the blue ocean strategy perfectly.



DAFTAR ISI

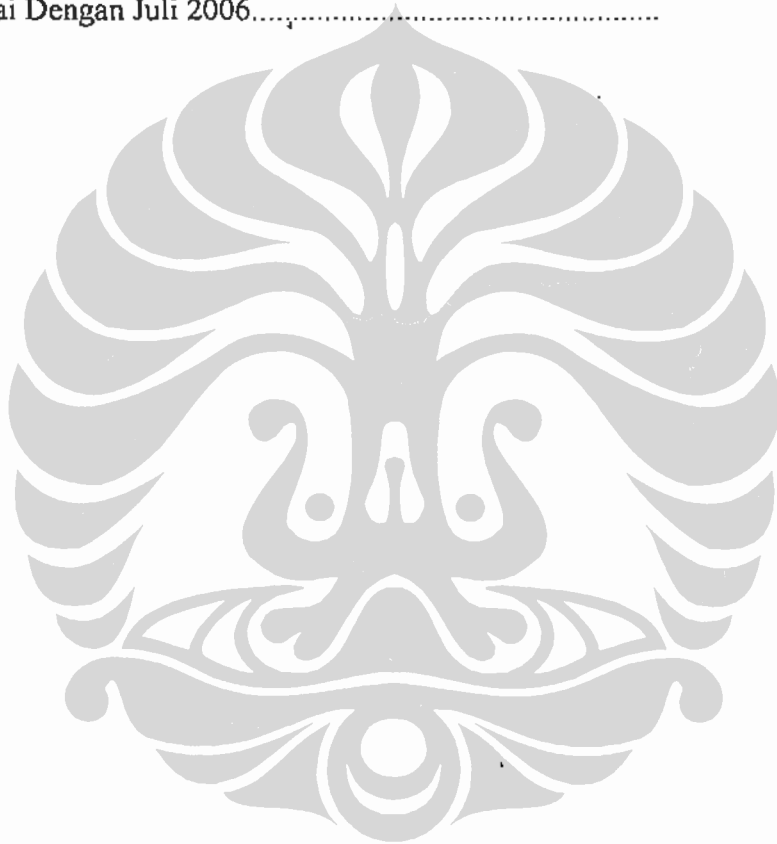
	HAL
KATA PENGANTAR	i
RINGKASAN EKSEKUTIF	vi
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang Topik.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Metode Penelitian.....	6
E. Sistematika Penulisan.....	7
 BAB II LANDASAN TEORI.....	 9
A. Intisari Konsep <i>Blue Ocean Strategy</i>	10
1. <i>Blue Ocean Strategy</i>	11
a. <i>Creating Blue Oceans</i>	11
b. <i>Analytical Tools and Frameworks</i>	14
2. <i>Formulating Blue Ocean Strategy</i>	18
a. <i>Reconstruct Market Boundaries</i>	19
b. <i>Focus on the Big Picture, Not the Numbers</i>	22
c. <i>Reach Beyond Existing Demand</i>	24

d. <i>Get the Strategic Sequence Right</i>	25
3. <i>Executing Blue Ocean Strategy</i>	28
a. <i>Overcome Key Organizational Hurdles</i>	29
b. <i>Build Execution into Strategy</i>	31
c. <i>The Sustainability and Renewal of Blue Ocean Strategy</i>	31
B. Sinkronisasi Konsep <i>Blue Ocean Strategy</i> Berdasarkan Perspektif Konsep Pemikiran Manajemen dan Bisnis Beberapa Pakar.....	33
C. Sinkronisasi Konsep <i>Blue Ocean Strategy</i> Berdasarkan Perspektif Konsep Syariah Islam.....	41
BAB III PROFIL DAN KEADAAN USAHA KBTM.....	48
A. Sejarah Singkat.....	40
B. Bentuk Perusahaan dan Bidang Usaha yang Dijalani.....	50
C. Susunan Organisasi.....	52
D. Kegiatan Operasional KBTM.....	53
1. Area Keuangan.....	54
2. Area Pemasaran.....	54
3. Area Produksi.....	54
E. Visi dan Misi KBTM.....	55
F. Tujuan Umum KBTM.....	57
G. Strategi Bisnis KBTM.....	57
H. Rencana Perbaikan Implementasi Strategi.....	57
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	59
A. Kesesuaian Konsep <i>Blue Ocean Strategy</i> Resmi (Kim dan Mauborgne) dengan Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i> dalam KBTM.....	61
1. Usaha KBTM Dalam Menciptakan <i>Blue Ocean</i>	61

B. Kesesuaian <i>Blue Ocean Strategy</i> sebagai Solusi Strategi Bisnis KBTM.....	65
1. Usaha KBTM Dalam Mengaplikasikan <i>Analytical Tool</i> <i>and Frameworks</i>	65
2. Usaha KBTM Dalam Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar.....	80
3. Perspektif KBTM Terhadap Visi.....	85
4. Usaha KBTM Dalam Menjangkau Melampaui Permintaan Yang Ada.....	86
5. Usaha KBTM Dalam Menjalankan Rangkaian Strategis Secara Benar.....	93
C. Kendala-kendala yang Dihadapi KBTM dalam Mengeksekusi <i>Blue Ocean</i> <i>Strategy</i>	100
1. Usaha KBTM Dalam Mengatasi Rintangan Organisasi.....	100
D. Langkah Lanjutan Eksekusi <i>Blue Ocean Strategy</i> oleh KBTM.....	103
1. Usaha KBTM Untuk Mengintegrasikan Eksekusi Ke Dalam Strategi.....	103
E. <i>Key Succes Factor (KSF)</i> dan <i>Sustainable Competitive Advantage (SCA)</i> Aplikasi <i>Blue Ocean Strategy</i> oleh KBTM.....	105
1. Usaha KBTM Dalam Mempertahankan Aplikasi <i>Blue Ocean Strategy</i>	105
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	110
A. Kesimpulan.....	110
B. Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA.....	116
LAMPIRAN.....	118

DAFTAR TABEL

	HAL
Table 2.1 Perbedaan <i>Blue Ocean</i> Dengan <i>Red Ocean</i>	12
Tabel 4.1 KBTM BOI <i>Index</i>	94
Tabel 4.2 Data Hasil Penjualan Ayam KBTM Periode Januari 2006 Sampai Dengan Juli 2006.....	102



DAFTAR GAMBAR

	HAL
Gambar 2.1 <i>Ansoff Product / Market Matrix</i>	13
Gambar 2.2 <i>The Four Actions Framework</i>	15
Gambar 2.3 <i>The Sequence of Blue Ocean Strategy</i>	26
Gambar 3.1 Bagan Organisasi KBTM.	49
Gambar 4.1 <i>The Four Actions KBTM Framework</i>	68
Gambar 4.2 Aplikasi Matriks Ansoff Pada KBTM.....	85
Gambar 4.3 <i>Flow Chart KBTM Sequence Right</i>	90
Gambar 4.4 Grafik Hasil Penjualan Ayam KBTM Periode Januari 2006 Sampai Dengan Juli 2006.....	102

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Topik

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) telah banyak merugikan berbagai bisnis di tanah air. Terlebih bisnis yang orientasinya tradisional (hasil produksinya dijual pada pasar rakyat / non-pasar swalayan), di mana dalam menjalin suatu hubungan antar pelanggan cenderung hanya dimulai melalui WOM (*word of mouth*), tidak seperti perusahaan konvensional lainnya (hasil produksinya dijual pada pasar swalayan) yang menggunakan media iklan yang sifatnya lebih umum. Maksudnya perusahaan tradisional cenderung lebih sulit dalam membela diri untuk membujuk pelanggan agar tidak berhenti melakukan pembelian apabila ada suatu isu negatif yang berkaitan dengan harga atau kualitas produk keluarannya, dibandingkan perusahaan konvensional yang cenderung dapat meyakinkan pelanggan dengan komunikasi iklan di tengah deraan isu negatif agar pelanggan tidak pernah berhenti melakukan pembelian produk keluarannya.

Belum habis "kepusingan" mengenai penanggulangan perbaikan bisnis akibat melambungnya harga BBM, rakyat Indonesia kembali "dipusingkan" dengan isu non-pasar yang beberapa waktu belakangan ini sangat hangat dibicarakan, baik di kalangan para pebisnis (terutama pengusaha ternak ayam) maupun di kalangan para masyarakat awam. Isu tersebut adalah mengenai isu flu burung (*avian influenza*) yang disebabkan oleh virus H5N1, yang telah mewabahi Indonesia sejak akhir tahun 2003.

Isu mengenai virus flu burung yang muncul dalam beberapa tahun belakangan ini tidak pelak membuat pihak-pihak yang bergerak dalam usaha peternakan khususnya peternakan ayam terkena imbas langsung, seperti menurunnya omset secara drastis akibat penghentian ataupun pengurangan konsumsi ayam secara agregat oleh masyarakat.

Untuk mengantisipasi hal tersebut diatas, banyak pengusaha ternak ayam yang mencari strategi jitu dalam pemasaran agar isu mengenai flu burung tidak berkelanjutan, menjatuhkan usaha ternak ayamnya. Contoh sederhananya dengan cara memproklamasikan diri bahwa ayam hasil ternak miliknya adalah steril karena selalu diberi vaksin perawatan khusus dari pemasok vaksin ternak terkenal PT Medion secara intensif.

Bermacam-macam strategi dimainkan oleh para pengusaha ternak ayam agar usaha ternaknya kembali mengalami peningkatan omset. Ada hal yang menarik di daerah Depok mengenai strategi bisnis yang dilakukan oleh salah satu perusahaan ternak ayam (perusahaan keluarga), bernama KBTM, singkatan dari Kelompok Bina usaha Tani Muslim (NB: Selanjutnya dalam tulisan ini disingkat KBTM). Salah satu Direktur Eksekutif-nya berpendapat bahwa di saat isu mengenai flu burung amat meresahkan masyarakat, hal yang perlu dilakukan adalah menyamakan strategi bisnis antar sesama pengusaha ternak ayam. Menurutnya strategi yang saling berbeda-beda antar pengusaha dapat mengakibatkan kebingungan di masyarakat tentang siapa yang paling benar, karena pastinya eksekusi di lapangan bervariasi dan saling memperlihatkan keunggulan masing-masing terutama dalam hal memproklamasikan diri sebagai pengusaha ternak yang ayamnya terbebas dari virus flu burung. Akibatnya adalah kemungkinan penurunan omset akan terus terjadi secara berkesinambungan ataupun apabila terjadi peningkatan keuntungan, nilainya kecil sekali. Hal ini dikarenakan masyarakat yang bingung tersebut akhirnya memilih untuk tidak mengonsumsi ayam karena tidak tahu ayam produksi pengusaha mana yang benar.

Penyeragaman strategi bisnis yang diprakarsai oleh KBTM terhadap beberapa pengusaha ternak di daerah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi) merupakan salah satu cara agar suatu perusahaan keluar dari apa yang dinamakan *red ocean* (samudera merah). *Red ocean* merupakan istilah di mana usaha dalam suatu industri saling bersaing dan berebut pangsa pasar dengan berbagai strategi hingga tercipta "pertempuran

berdarah” antar perusahaan. Secara tersirat dapat dilihat apa yang dilakukan oleh KBTM dengan para pengusaha ternak lainnya merupakan usaha dalam menciptakan suatu ruang pasar di bidang usaha ternak ayam tanpa adanya persaingan, lalu tidak adanya kompetisi antar sesama pengusaha ternak ayam di Jabodetabek.

Langkah KBTM tersebut dapat merupakan kategori *blue ocean strategy* (strategi samudera biru). Hal ini terlihat dari dalam usahanya menghilangkan nuansa persaingan antar sesama pengusaha ternak ayam, yaitu dengan adanya penyeragaman strategi misalkan dalam pemberlakuan harga yang seragam (dengan istilah ”harga posko”), saling melakukan ”titip-jual” (dengan istilah DO / *delivery order*) antar pengusaha apabila ayam hasil ternak salah satu pengusaha mengalami kesulitan dalam penjualan di pasar.

Perlu dipertegas kembali bahwa langkah strategis yang ditempuh oleh KBTM dipicu oleh beberapa ketakutan yang cukup kompleks, selain tentunya tentang isu kenaikan harga BBM, yang notabene merupakan keresahan yang bersifat konsensus seluruh masyarakat Indonesia. Ketakutan itu antara lain:

1. Semakin parahnya perkembangan isu mengenai flu burung. Pernah suatu waktu pada awal tahun 2004, KBTM mengalami kerugian yang besar dikarenakan harga yang pernah sangat jatuh hingga kisaran Rp 3.500 per kilogram, dari yang harusnya berada pada kisaran Rp 8.000 per kilogram.
2. Potensi terulangnya krisis moneter yang melanda Indonesia pada tahun 1997. Walaupun begitu ketakutan ini bukanlah yang utama, dalam arti KBTM beranggapan bahwa krisis moneter relatif bisa dicarikan akal untuk menemukan solusi strategis. Hal ini berbeda dengan flu burung, di mana KBTM dihadapkan dengan probabilitas tingkat kematian masyarakat. Selain mengalami kerugian bisnis, ada beban moral yang ditanggung.

Selain ketakutan diatas, tentunya KBTM mempunyai tujuan yang sangat lazim bagi pihak manapun yang menjalani suatu bisnis jual-beli yaitu ingin lebih meningkatkan penjualan yang dapat mendatangkan keuntungan positif dalam berbagai keadaan. Mengingat bahwa bisnis peternakan ayam sangat sensitif terhadap berbagai isu, terutama isu yang menyangkut masalah kesehatan, maka potensi fluktuasi harga sangat mungkin terjadi. Diakui Direktur Eksekutif KBTM, pernah terjadi disuatu hari harga ayam yang cukup stabil pada kisaran Rp 8.500 per kilogram, tepat keesokan harinya harga menjadi Rp 4.700 per kilogram karena dipicu berita dari media masa tentang penyebaran virus flu burung yang turut menyudutkan para pengusaha ternak ayam.

Berdasarkan paparan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan pengamatan dan penelitian mengenai bagaimana penerapan *blue ocean Strategy* di KBTM dalam penancangan strategi bisnisnya. Pemicu awal atas pengaplikasian strategi bisnis ini di KBTM adalah isu mengenai flu burung, namun tidak berarti bahwa *blue ocean strategy* merupakan strategi bisnis yang hanya baik untuk mengatasi dampak negatif isu flu burung. KBTM mengharapkan *blue ocean strategy* dapat dijadikan strategi bisnis yang jitu untuk jangka panjang dan dalam berbagai keadaan (baik dalam keadaan isu flu burung merebak di masyarakat ataupun kondisi usaha lainnya). Judul yang dirasa cocok dalam penulisan karya akhir ini adalah "analisis dan evaluasi penerapan *blue ocean strategy* di KBTM (Kelompok Bina usaha Tani Muslim) pada usaha peternakan ayam".

Memang pihak KBTM mengaku sudah melaksanakan strategi *blue ocean* pada waktu belakangan ini. Namun perlu penelaahan lebih jauh untuk mengetahui apakah strategi bisnis *blue ocean* oleh KBTM telah sesuai dengan kerangka resmi yang dipublikasikan Prof. Kim dan Prof. Mauborgne dalam buku fenomenalnya, *blue ocean strategy*.

B. Perumusan Masalah

Permasalahan yang disorot dalam penulisan karya akhir ini adalah apakah aplikasi *blue ocean strategy* yang dipublikasikan Prof. Kim dan Prof. Mauborgne dapat memberikan pengaruh terhadap bidang usaha ternak ayam di KBTM.

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah kerangka resmi *blue ocean strategy* hasil publikasi Prof. Kim dan Prof. Mauborgne, yang diterapkan oleh KBTM dalam membuat strategi bisnisnya.
2. Untuk mengetahui apakah *blue ocean strategy* merupakan solusi strategi bisnis yang baik untuk KBTM, terutama di saat isu flu burung semakin meresahkan masyarakat (karena pemicu awal KBTM dalam mengaplikasikan *blue ocean strategy* dan juga masih menjadi perhatian utama untuk hal yang harus segera diatasi dalam kurun waktu tahun 2006 hingga 2007 adalah isu mengenai penyebaran flu burung).
3. Untuk mengetahui apa saja kendala yang dihadapi oleh KBTM dalam mengeksekusi *blue ocean strategy*.
4. Untuk membuat suatu kesimpulan berkaitan dengan eksekusi *blue ocean strategy* oleh KBTM, dan pula memberikan saran-saran yang kiranya berguna untuk pengembangan langkah strategis KBTM dikemudian hari.

D. Metode Penelitian

1.) Penelitian Kepustakaan

Hal ini dilakukan dengan cara mencari sumber-sumber rujukan dan berbagai literatur yang berkaitan dengan topik yang penulis bahas pada penulisan karya akhir ini terutama mengenai *blue ocean strategy*.

2.) Penelitian Lapangan

Hal ini dilakukan dengan cara mengamati langsung dari aktivitas bisnisnya, lalu mewawancarai langsung Direktur Eksekutif KBTM dan beberapa karyawan yang bertugas di wilayah strategis. Dalam upaya mengakuratkan data, penulis pun turut mewawancarai atau sekedar mendengar pendapat dari para rekanan kerja KBTM yaitu sesama pengusaha ternak ayam dan para pedagang ayam potong di pasar tradisional (dalam peternakan ayam, pedagang ini diistilahkan sebagai penangkap). Data-data mengenai perusahaan, pasar tradisional dan nama beberapa orang perwakilan yang merupakan rekanan kerja KBTM akan penulis lampirkan pada beberapa halaman terakhir karya akhir ini sebagai bentuk faktual dokumentasi atas kegiatan penulis dalam mengumpulkan data untuk menghimpun berbagai informasi kualitatif.

3.) Diskusi dengan para ahli.

Hal ini dilakukan dengan cara berdiskusi secara formal dan informal dengan para ahli di bidang manajerial dan bidang peternakan ayam. Rekanan diskusi di sini adalah dosen pembimbing karya akhir, dosen kelas di saat perkuliahan, dan juga para praktisi ahli yang berkunjung di kampus MMUI dalam rangka memberikan kuliah umum. Selain itu, dari ahli di bidang peternakan ayam, rekanan diskusinya adalah dari para mitra kerja KBTM, yang penulis temui ketika sedang melakukan penelitian di KBTM.

Secara umum metode penelitian yang dibuat adalah metode kualitatif dengan analisis secara konseptual disertai penjabaran secara deskriptif.

E. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini menguraikan secara garis besar apa yang menjadi latar belakang penulisan, rumusan masalah yang dihadapi, tujuan penelitian yang ingin dicapai, serta metode penelitian yang digunakan dalam penulisan.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini memaparkan beberapa rujukan konseptual teori yang relevan dan aplikatif, sehubungan dengan topik *blue ocean strategy* yang dipilih kali ini, yaitu intisari konsep resmi *blue ocean strategy* dan pula sinkronisasi konsep-konsep lainnya yang berhubungan dengan *blue ocean strategy*.

BAB III Profil KBTM

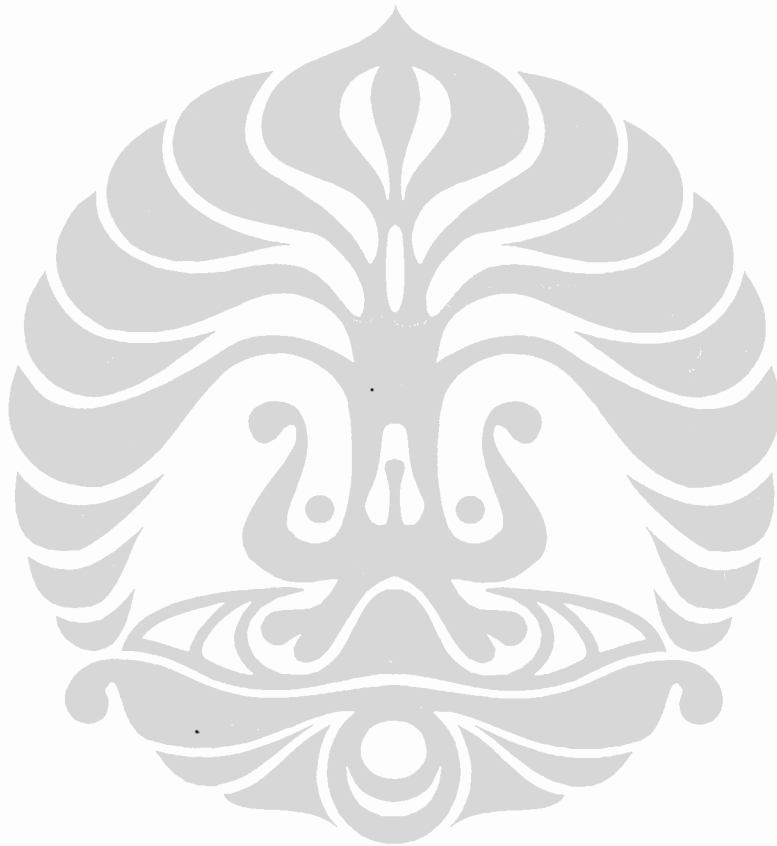
Pada bab ini mencoba memperkenalkan KBTM secara lebih spesifik, menyangkut sejarah singkat mengenai KBTM, kegiatan bisnis yang dijalani, susunan organisasi, kegiatan operasional KBTM, visi dan misi KBTM, tujuan umum, strategi yang telah diterapkan selama ini, serta rencana implementasi perbaikan strategi.

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini dilakukan langkah-langkah kerangka *blue ocean strategy* dan aplikasi konsep praktis lainnya dalam menelaah permasalahan-permasalahan yang dialami KBTM. Serta mencocokkannya dengan tujuan yang ingin dicapai pada penulisan ini. Menyangkut kesesuaian konsep resmi *blue ocean strategy* dengan *blue ocean strategy* "versi" KBTM, kesesuaian *blue ocean strategy* sebagai solusi strategi bisnis KBTM, kendala-kendala yang dihadapi KBTM dalam mengeksekusi *blue ocean strategy*, langkah lanjutan eksekusi *blue ocean strategy* oleh KBTM, dan *key success factor* dan *sustainable competitive advantage* aplikasi *blue ocean strategy* oleh KBTM.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini menceritakan hasil dari penganalisisan dan temuan hasilnya secara singkat dan lugas. Lalu diberikan saran-saran yang dapat membawa KBTM menjadi perusahaan yang lebih baik lagi di bidang peternakan ayam.



BAB II

LANDASAN TEORI

Isi dari mayoritas keseluruhan bab dua berikut ini merupakan penjabaran berbagai konsep praktis dan teoritis yang penulis rasa amat relevan terhadap studi kasus karya akhir penulis, di usaha ternak KBTM. Konsep yang ditamakan pada penulisan karya akhir ini adalah mengenai *blue ocean strategy*, hasil publikasi Prof. W.Chan Kim dan Prof. Renee Mauborgne, yang akan diulas secara umum. Adapun konsep lainnya yang akan diulas secara umum pula, adalah konsep yang penulis rasa berkaitan dengan konsep *blue ocean strategy*.

Dalam kondisi bisnis dewasa ini yang semakin dinamis, nampaknya kata-kata persaingan erat dikonotasikan secara negatif terhadap tindakan saling menghardik, menjelek-jelekan dan membangkrutkan antar sesama pelaku bisnis. Walaupun secara konseptual, persaingan tidak diartikan seperti itu, namun kata-kata persaingan bisnis dewasa ini mengindikasikan bahwa persaingan itu tidak sehat, atau suatu hal yang apabila terjadi kemungkinan besar akan ada pelaku bisnis yang dirugikan dalam suatu industri.

Secara kritis, persaingan dibedakan antara persaingan yang sehat dan persaingan yang tidak sehat. Untuk menyesuaikan dengan konotasi negatif pengertian persaingan yang lebih mengarah ke persaingan tidak sehat seperti yang disebutkan pada paragraf di atas, maka untuk paragraf-paragraf dan bab-bab berikutnya, kata-kata persaingan mengandung pengertian spesifik sebagai persaingan tidak sehat. Pada berikutnya, banyak terdapat kata-kata "menghindari persaingan" dan kata-kata yang mengindikasikan maksud yang serupa dengan "menghindari persaingan". Maksud dari menghindari persaingan di sini adalah menghindari persaingan yang tidak sehat, bukan menghindari persaingan yang sehat. Sebagai tambahan bahwa persaingan sehat dapat diasumsikan sebagai tindakan-tindakan yang berlawanan dengan tindakan-tindakan persaingan tidak sehat seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

A. Intisari Konsep *Blue Ocean Strategy*

"The Big Power of Little Ideas!" Tampaknya judul artikel yang dipublikasikan oleh Mendiang Peter Drucker sebagai salah satu artikel pilihan Harvard Business Review pada tahun 1964 cukup pantas untuk dijadikan pujian terhadap konsep *blue ocean strategy*. Sebagai konsep paradigma baru dalam dunia strategi bisnis, *blue ocean* mengusung pemahaman baru terhadap salah satu elemen terpenting dalam perspektif strategis, yaitu persaingan.

Impian untuk menghilangkan suasana persaingan dalam berbagai kegiatan bisnis di pasar, dapat dianggap sebagai suatu *"little ideas"* pada beberapa tahun silam, di mana fakta yang terjadi adalah suasana persaingan dalam kegiatan bisnis di pasar semakin "memanas" dari waktu ke waktu. Pada keadaan yang terbilang sebagai suasana *red ocean* (persaingan bisnis menjadi "berdarah-darah" untuk memenangkan posisi *market leader*), konsep-konsep bisnis dan manajemen yang lahir dan dipublikasikan secara resmi lebih banyak ke arah mengajak para pelaku bisnis untuk melakoni suatu peran "jahat" untuk menciptakan suatu persaingan cenderung tidak sehat. Namun setelah menjalani riset lebih dari lima belas tahun, Prof. Kim dan Prof. Mauborgne membuktikan bahwa *"the little ideas"* (impian untuk menghilangkan persaingan) mempunyai suatu *"big power"* yang amat menjanjikan tingkat profitabilitas tinggi bagi para pelaku bisnis dalam jangka panjang dan hal tersebut tidaklah mustahil untuk dijalankan.

Berbicara mengenai konsep strategis tidak bisa lepas dari bayang-bayang terjadinya persaingan. Hampir seluruh konsep strategi bisnis yang umum memandang bahwa persaingan merupakan ancaman besar dan harus diatasi dengan berkompetisi untuk saling meniadakan pemain-pemain dalam lingkaran persaingan. Namun tidak demikian dengan apa yang menurut Prof. Kim dan Prof. Mauborgne. *Blue ocean strategy* merupakan konsep strategi bisnis yang dalam langkah pengaplikasiannya berpegang teguh pada prinsip penciptaan ruang pasar tanpa pesaing, dan membuat kompetisi merupakan hal yang tidak masuk akal lagi untuk dilakukan

dalam operasionalisasi bisnis. "*How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*", merupakan makna yang dikutip dari buku berjudul *blue ocean strategy* yang digagas oleh kedua Prof. tersebut.

Kim dan Mauborgne tidak pernah memungkiri akan adanya potensi persaingan mematikan antar pemain dalam salah satu industri. Namun kedua pakar ilmu strategi bisnis dari Insead Perancis ini tidak menyikapinya dengan menganggap persaingan tersebut sebagai suatu ancaman. Mereka mencoba untuk meredefinisikan persaingan yang sebelumnya berkonotasi dengan ancaman, menjadi sebuah "*golden gate*" untuk menuju kepada terciptanya peluang bisnis yang baru dan tidak mematikan bisnis yang telah dilakukan pemain lain dalam suatu industri.

1. *Blue Ocean Strategy*

Langkah awal bagi para pelaku bisnis untuk memulai "semangat" *blue ocean strategy* dalam bisnis yang dijalani adalah menjalani tahap-tahap konseptual seperti menciptakan *blue ocean (creating blue oceans)* dan aplikasi kerangka kerja dan alat analisis (*analytical tools and frameworks*).

a. Menciptakan *Blue Ocean (Creating Blue Oceans)*

Bagaimana perusahaan dapat keluar dari "persaingan berdarah"? Bagaimana caranya menciptakan *blue ocean*? Sebenarnya apakah ada cara sistematis untuk mencapai *blue ocean* guna mempertahankan kinerja tinggi? Untuk bisa menjawab hal tersebut, Kim dan Mauborgne menganjurkan untuk meninggalkan perusahaan sebagai unit bisnis, yang selama ini dijadikan tempat bernaungnya para pelaku bisnis. Yang dibutuhkan bukan menganalisis perusahaan maupun industri namun bertolak dengan *strategic move*, yakni serangkaian tindakan dan keputusan manajerial berkaitan dengan membuat penciptaan pasar. Pencipta *blue ocean* tidak pernah menggunakan *benchmark* persaingan. Inti dari *blue ocean* adalah

value innovation, cara pandang baru mengenai sekaligus pelaksanaan strategi yang berujung pada penciptaan *blue ocean* dan keluar dari persaingan, dan lebih dari sekedar *value creation* serta *innovation*, sehingga dapat mengabaikan *value-cost trade off*.

Tabel 2.1
Perbedaan *Blue Ocean* Dengan *Red Ocean*

<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (<i>value-cost trade-off</i>)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Sumber: Buku *Blue Ocean Strategy* (Kim dan Mauborgne, 2005)

Arief Hamdani Gunawan dalam artikel berjudul "Mencermati Faktor Risiko dalam *Blue Ocean Strategy*", yang dimuat jurnal *Usahawan* bulan Agustus 2006, menarik suatu "benang merah" tentang adanya tiga teori yang dapat dilakukan sebagai pendekatan terhadap penemuan pasar baru atau penciptaan ruang pasar yang tanpa pesaing di dalam *blue ocean strategy* yaitu; *strategies for diversification*; *champion* dan *sponsor*; dan skala prioritas. Berdasarkan *strategies for diversification* yang dikembangkan oleh Ansoff, secara teori, pasar baru memiliki konsekuensi yang sangat strategis, di mana dituangkan *ansoff matrix positioning strategies*. "Calon" nonkonsumen, nonkonsumen "penolak" dan nonkonsumen "yang belum dijajaki" merupakan tiga tingkatan nonkonsumen dalam *blue ocean strategy*. Pada halaman berikut ini adalah matriks Ansoff yang disertakan Arief Hamdani Gunawan dalam artikelnya.

Gambar 2.1
Ansoff Product / Market Matrix

	<i>Present Product</i>	<i>New Product</i>
<i>Present Market</i>	1. <i>Market Penetration</i>	2. <i>Product Development</i>
<i>New-Market</i>	3. <i>Market Development</i>	4. <i>Diversification</i>

Sumber: Artikel Berjudul Mencermati Faktor Risiko dalam *Blue Ocean*
(Arief Hamdani Gunawan, Usahawan, Agustus 2006)

Pendekatan teori kedua dalam penciptaan *blue ocean* adalah *champion* dan sponsor. Paradoks antara keberhasilan dan kegagalan antara *champion* dan sponsor. Di dalam publikasi konsep berjudul *Managing the Information Technology Resource*, Jerry N. Luftman menyatakan *champion* dengan *has compelling vision of "to be" state of affairs* dan menyatakan sponsor dengan *obtain resources needed to implement champion's vision*; sehingga *blue ocean strategy* dengan inovasinya sangat dekat kepada *champion* daripada sponsor; di mana dikisahkan juga dalam *blue ocean strategy*, para *champion* tersebut bisa saja berasal tidak hanya dari *incumbent*, namun bisa dari *new entrants*. Perlu ditambahkan pula menurut Luftman, bahwa perusahaan yang memilih untuk bergerak sebagai *early majority* (*pragmatists*) yang melakukan *wait for more assurance for success* dan *late majority* (*conservatives*) yang memberikan respon *must adopt to stay current* memiliki persentase yang tertinggi, dan hal ini juga berlaku di perusahaan, sehingga banyak sekali perusahaan yang cenderung tidak ingin memposisikan sebagai *champion*.

Pendekatan teori berikutnya dalam usaha menciptakan suasana *blue ocean* adalah skala prioritas. Berdasarkan skala prioritas, perusahaan atau entitas bisnis lainnya akan memfokuskan ke daerah yang paling menguntungkan dan berpotensi untuk menang dengan cepat, walaupun daerah tersebut adalah *red ocean* dengan kompetisi yang menyertainya.

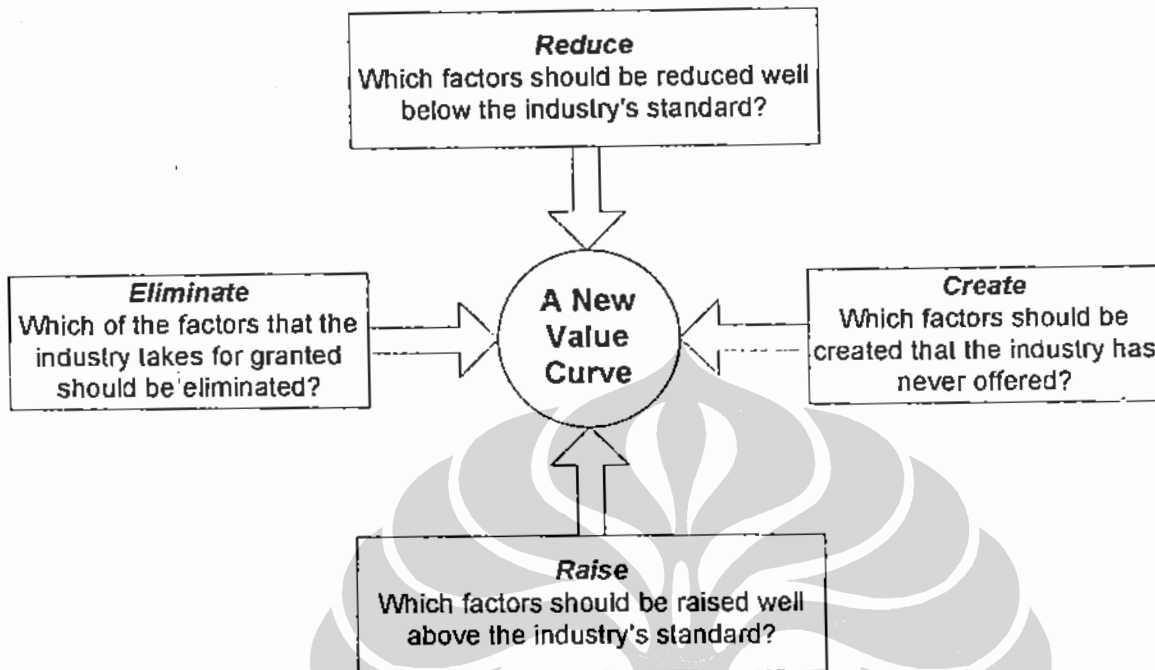
Penerapan prioritas harus melihat konteks penerapannya, bahkan di beberapa area berlaku *Pareto law* atau kadang disebut dengan hukum 80/20. *Pareto law* dasarnya mengindikasikan suatu hukum prioritas yang menyatakan bahwa prioritas X% (katakanlah 20%) adalah jauh lebih tinggi daripada prioritas Y% (80%), karena X% *market* akan memberikan kontribusi *revenue* sebesar Y%, sedangkan Y% *market* memberikan kontribusi *revenue* sebesar X%, dimana X jauh lebih kecil daripada Y.

b. Kerangka Kerja dan Alat Analisis (*Analytical Tools and Frameworks*)

Ketiga pendekatan teori yang telah dijabarkan di atas merupakan suatu hal yang pada dasarnya berguna untuk segera “menyadarkan” para pelaku bisnis agar sesegera mungkin menciptakan suasana bisnis berlandaskan “semangat” *blue ocean*. Sesudah memilih satu dari tiga strategi tersebut, maka pelaku bisnis membutuhkan *analytical tools* dan *frameworks* untuk memulai pekerjaan besar, yaitu menciptakan bisnis “bersemangat” *blue ocean*.

Analytical tools dari *blue ocean strategy* untuk kelak dijadikan *framework* dalam memijaki berbagai keputusan bisnis, adalah menyangkut pertanyaan-pertanyaan kritis yang layak para pelaku bisnis gunakan untuk dapat menjawab berbagai tantangan yang ada. Pertanyaan kritis tersebut ditujukan untuk menciptakan suatu *framework* yang dinamakan “*the four actions framework*”. Di mana hasil dari menjawab pertanyaan tersebut menghasilkan rambu-rambu tentang apa saja yang harus oleh pelaku bisnis hapuskan, kurangi, ciptakan, dan tingkatkan agar tercipta *blue ocean*.

Gambar 2.2
The Four Actions Framework



Sumber: Buku *Blue Ocean Strategy* (Kim dan Mauborgne, 2005)

Pertanyaan pertama memaksa para pelaku bisnis mempertimbangkan penghilangan faktor-faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan bagi perusahaan-perusahaan dalam industri yang didiami. Sering kali faktor-faktor ini diterima begitu saja, meskipun faktor-faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai atau bahkan mungkin mengurangi nilai. Terkadang ada perubahan *fundamental* dalam apa yang dihargai sebagai nilai oleh pembeli, tapi pelaku bisnis yang berfokus pada pembandingan diri (*benchmark*) satu sama lain tidak menanggapi, atau bahkan tidak melihat perubahan tersebut.

Pertanyaan kedua memaksa para pelaku bisnis untuk menentukan apakah produk atau jasa mereka selama ini dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti irama kompetisi dan mengalahkannya. Di sini, pelaku bisnis terlalu berlebihan dalam melayani konsumen dan meningkatkan struktur biaya mereka tanpa menghasilkan apa pun.

Pertanyaan ketiga mendorong para pelaku bisnis untuk menguak dan menghilangkan kompromi-kompromi yang dipaksakan industri pada konsumen. Sedangkan pertanyaan keempat membantu para pelaku bisnis menemukan sumber-sumber nilai yang sepenuhnya baru bagi pembeli dan menciptakan permintaan baru serta mengubah pemberian harga strategis industri.

Keberhasilan tahap penggunaan *analytical tools* dan pembentukan *the four actions frameworks*, dapat dilihat dari beberapa parameter konseptual. Seperti tingkat fokus (kefokusan) suatu strategi yang ditetapkan pelaku bisnis. Selanjutnya adalah divergensi, di mana dimaksudkan adalah para pelaku bisnis yang mencoba untuk keluar dari *mainstream* jenis bisnis atau tipe strategi bisnis *red ocean*. Selain itu adalah di mana pelaku bisnis mencoba membuat suatu *compelling tagline*, atau dapat diartikan bahwa sebuah pencanangan strategi *blue ocean* yang baik adalah dengan adanya suatu *motto* yang jelas dan memikat, sehingga hal tersebut dapat memacu semangat kerja yang sehat dan menjaring konsumen potensial dengan cara adil.

The four actions frameworks memungkinkan para pelaku bisnis untuk melihat masa depan pada saat sekarang, atau dapat dikatakan sebagai pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan suatu model bisnis. Ada suatu pertanyaan yang layakanya dijawab oleh para pelaku bisnis, yaitu apakah suatu model bisnis yang dijalani pantas untuk kelak menjadi *market leader*.

Ketika *frameworks* memenuhi beberapa parameter yang mendefinisikan strategi *blue ocean* yang baik yaitu fokus, divergensi, *compelling tagline* yang disampaikan kepada pasar, berarti para pelaku bisnis sedang berada pada jalan yang benar. Di sisi lain, ketika *frameworks* yang dicanangkan terasa kurang fokus, struktur biayanya akan cenderung tinggi dan model bisnisnya cenderung kompleks untuk diimplementasikan dan dieksekusi. Jika tidak memiliki divergensi, strategi suatu para pelaku bisnis hanya menjadi imitator yang tak bisa menonjol.

dalam ruang pasar. Jika tidak memiliki *compelling tagline* yang mampu menarik para konsumen, strategi para pelaku bisnis hanya akan menjadi wacana internal atau menjadi contoh klasik dari inovasi demi kepentingan inovasi semata, yang tidak memiliki potensi komersil dan kemampuan alamiah untuk lepas landas.

Ketika *frameworks* yang diberlakukan pelaku bisnis secara tidak sengaja diimitasi oleh para pesaing potensialnya, hal ini menandakan bahwa pelaku bisnis tersebut cenderung terperangkap dalam kompetisi *red ocean*. Strategi eksplisit atau implisit mereka cenderung berusaha memenangkan kompetisi dengan bertumpu pada biaya atau kualitas. Hal ini menandakan pertumbuhan yang lambat, kecuali adanya keberuntungan bahwa pelaku bisnis yang sedang merintis bisnisnya sedang berada dalam industri yang sedang tumbuh, sehingga akan cenderung diuntungkan.

Ketika *frameworks* pelaku bisnis menunjukkan tingkat yang tinggi dalam semua faktor, pertanyaannya adalah apakah pangsa pasar dan profitabilitas mereka mencerminkan investasi-investasi ini? Jika tidak, *frameworks* strategi menandakan bahwa apa yang dilakukan pelaku bisnis adalah memberikan pasokan berlebih kepada konsumennya, memberikan tambahan nilai kepada pembeli. Untuk melakukan inovasi nilai, pelaku bisnis harus menentukan faktor-faktor mana yang harus dihapuskan dan dikurangi, bukan hanya nilai-nilai yang harus ditingkatkan dan diciptakan untuk membangun *frameworks* yang divergen.

Penciptaan strategi bisnis *blue ocean* bukanlah suatu hal yang mudah untuk dieksekusi, namun secara konseptual relatif mudah untuk dirumuskan dan dikodifikasi (dicatat untuk dijadikan suatu teori resmi). Dengan demikian sangat dibutuhkan suatu konsep teoritis yang relatif mudah untuk dieksekusi dan dapat merubah ataupun menyadarkan pola pikir para pelaku bisnis dalam menerjemahkan suatu persaingan.

Karakteristik kebanyakan pelaku bisnis ataupun perusahaan dalam melakoni perannya di suatu lingkaran persaingan adalah:

1. Mendefinisikan industri mereka secara serupa dan berfokus untuk menjadi yang terbaik dalam definisi itu.
2. Melihat industri mereka melalui kacamata kelompok-kelompok strategis yang sudah diterima secara umum, dan berusaha untuk menampakan diri secara lebih dalam industri yang mereka tempati.
3. Berfokus pada target konsumen yang sama, baik itu konsumen langsung (*purchaser*), pengguna (*user*), maupun pemberi pengaruh (*influencer*).
4. Mendefinisikan secara sama akan segmen dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh industri yang mereka tempati.
5. Menerima tanpa berniat untuk merubah segala parameter orientasi bisnis pada industri yang mereka tempati, baik itu secara fungsional ataupun emosional.
6. Berfokus pada titik yang sama pada waktu yang sama dengan apa yang dilakukan oleh kebanyakan pemain lain dalam industri dalam merumuskan strategi.

2. Merumuskan Strategi Blue Ocean (*Formulating Blue Ocean Strategy*)

Sesudah mengaplikasikan dua langkah awal dalam menciptakan “semangat” *blue ocean* dalam bisnis yang dijalaninya, selanjutnya pelaku bisnis harus menjalani tahap berikutnya yaitu merumuskan strategi samudera biru (*formulating blue ocean strategy*). Tahap ini terdiri dari beberapa sub-langkah seperti merekonstruksi batasan-batasan pasar (*reconstruct market boundaries*), fokus pada gambaran besar, bukan pada angka (*focus on the big picture, not the numbers*), menjangkau melampaui permintaan yang ada (*reach beyond*

existing demand), menjalankan rangkaian strategis secara benar (*get the strategic sequence right*).

a. Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar (*Reconstruct Market Boundaries*)

Apabila para pelaku bisnis mengikuti berbagai kesamaan-kesamaan mengenai bagaimana mereka berkompetisi, semakin besar pula tingkat kemungkinan titik temu (konvergensi) kompetitif diantara mereka. Untuk melepaskan diri dari *red ocean*, perusahaan harus melakukan hal-hal yang berlawanan dengan batasan-batasan umum mengenai cara mereka berkompetisi. Prinsip pertama *blue ocean strategy* adalah *reconstruct market boundaries* (merekonstruksi batasan-batasan pasar), untuk menjauh dari kompetisi dan tentunya menciptakan *blue ocean*. Tantangannya adalah bisa mengidentifikasi dari sekian banyak kemungkinan yang ada, lalu menemukan peluang menciptakan bisnis “bersemangatkan” *blue ocean* yang menarik secara komersil. Sangat penting untuk mengetahui tantangan ini, karena apabila boleh memilih, para pelaku bisnis tidak ingin mempertaruhkan strategi bisnis mereka dengan penggunaan intuisi, yang mengesankan para pelaku bisnis tidak ubahnya sebagai seorang penjudi.

Terdapat enam jalan yang dapat dilakukan dalam *blue ocean strategy* untuk mengkonstruksi batasan-batasan pasar, yaitu mencermati Industri-industri alternatif (*look across alternative industries*); mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri (*look across strategic groups within industries*); mencermati rantai pembeli (*look across the chain of buyers*); mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap (*look across complementary product and service offerings*); mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli (*look across functional or emotional appeal to buyers*); mencermati waktu (*look across time*).

1. Mencermati Industri-Industri Alternatif

Dalam pengertian terluas, pelaku bisnis berkompetisi tidak hanya dengan para pelaku bisnis lain dalam industrinya, tapi juga dengan pelaku bisnis dalam industri lain yang

memproduksi produk atau jasa alternatif. Alternatif lebih luas dari pengganti (*substitutes*). Produk atau jasa yang memiliki bentuk berbeda, tapi menawarkan fungsi atau utilitas inti yang sama, sering kali merupakan pengganti bagi satu sama lain. Di sisi lain, alternatif mencakup produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tapi tujuan yang sama.

2. Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis Dalam Industri

Sebagaimana *blue ocean* sering bisa diciptakan dengan mencermati industri-industri alternatif, *blue ocean* juga bisa diwujudkan dengan mencermati “kelompok-kelompok strategis”. Istilah ini merujuk pada sekelompok pelaku bisnis dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama. Kelompok-kelompok strategis secara umum dapat diperingkatkan dalam sebuah tatanan hirarkis berdasarkan dua dimensi yaitu harga dan kinerja. Dalam kebanyakan industri, perbedaan strategi fundamental di antara pemain dalam industri hanya dimiliki oleh segelintir kelompok strategis. Kunci untuk menciptakan *blue ocean* melintasi kelompok-kelompok strategis yang ada adalah mendobrak wawasan sempit (*tunnel vision*) ini dengan memahami faktor-faktor apa yang menentukan keputusan konsumen berpindah naik atau turun ke dari satu kelompok ke kelompok lain.

3. Mencermati Rantai Pembeli

Dalam sebagian besar industri, pesaing memiliki kesamaan definisi mengenai siapa *target market* mereka. Tapi dalam praktik, ada rantai “*buyers*” yang secara langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Pembeli yang membayar produk atau jasa mungkin berbeda dari pengguna sesungguhnya, dan pada kasus juga berperan sebagai pemberi pengaruh yang penting. Meskipun ketiga kelompok ini mungkin tumpang-tindih, mereka sering kali berbeda. Ketika ini yang terjadi, kelompok-kelompok itu menganut definisi berbeda mengenai nilai.

4. Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap

Hanya sedikit produk dan jasa yang kebal dari pengaruh luar. Dalam kebanyakan kasus bisnis, produk-produk dan jasa-jasa lain dapat saling mempengaruhi. Tetapi dalam

kebanyakan industri, para pesaing saling bertemu pandangan dalam batas-batas penawaran produk dan jasa industri mereka. Banyak sekali nilai yang tersembunyi dalam suatu produk dan jasa pelengkap belum berhasil tereksploitir oleh para pelaku bisnis. Kuncinya adalah mendefinisikan solusi total yang dicari pembeli ketika mereka memilih suatu produk atau jasa.

5. Mencermati Daya Tarik Emosional Atau Fungsional Bagi Pembeli

Kompetisi dalam suatu industri cenderung berfokus tidak hanya pada konsep umum mengenai cakupan produk dan jasanya, tapi juga pada salah satu dari dua kemungkinan landasan daya tarik. Sejumlah industri berkompetisi terutama pada harga dan berfungsi berdasarkan perhitungan akan utilitas yang didapat, daya tarik mereka bersifat rasional. Industri-industri lain berkompetisi terutama pada perasaan, daya tarik mereka adalah emosional. Namun daya tarik dari sebagian produk atau jasa jarang sekali bersifat intrinsik. Biasanya daya tarik itu adalah hasil dari cara perusahaan berkompetisi di masa lalu, yang secara tak sadar mengedukasi konsumen mengenai apa yang harus diharapkan. Perilaku para pelaku bisnis mempengaruhi ekspektasi pembeli dalam suatu siklus yang saling menguatkan. Maka seiring dengan berjalannya waktu, industri semakin berorientasi kepada fungsi.

Ketika pelaku bisnis bersedia menentang orientasi fungsional dari industri, mereka sering menemukan ruang pasar baru. Industri berorientasikan emosional menawarkan banyak kelebihan yang meningkatkan harga tanpa meningkatkan fungsionalitas. Menghilangkan kelebihan-kelebihan itu mungkin bisa menciptakan suatu model bisnis yang lebih sederhana dengan biaya dan harga relatif lebih kecil dan murah. Di sisi lain, industri berorientasi fungsional sering bisa memberikan pembaruan sesuatu hal baru kepada produk-produk komoditas dengan menambahkan emosi, dan dengan melakukan itu, dapat merangsang permintaan baru.

6. Mencermati Waktu

Ada tiga hal dalam menilai *trend* yang terjadi seiring dengan terjadinya lintas waktu, yaitu *trend* ini harus sangat penting dan amat memengaruhi bisnis yang dijalankan para pelaku bisnis; *trend* yang terjadi tidak bisa diputar-balikan, dalam artian para pelaku bisnis tidak bisa memaksa suatu perubahan pola *trend* di suatu industri; *trend* yang ada harus mempunyai jalur lintasan yang jelas.

Dengan berpikir melintasi dan melampaui batasan-batasan kompetisi, para pelaku bisnis diharapkan dapat melihat bagaimana membuat langkah-langkah strategis pengubah kondisi umum yang mampu merekonstruksi batasan-batasan terbaik dari pasar dan menciptakan *blue ocean*. Proses mencari dan menciptakan *blue ocean* bukanlah soal peramalan dan pengantisipasi *trend* suatu industri, bukan pula soal eksperimen (*trial-and-error*) dalam menerapkan ide-ide bisnis baru yang “liar”, yang tercipta melalui intuisi semata para pelaku bisnis. Sebaliknya, pelaku bisnis terlibat dalam proses terstruktur untuk menata-ulang realitas pasar dalam cara yang notabene tergolong baru. Melalui perekonstruksian elemen-elemen pasar yang ada di sepanjang industri, pelaku bisnis akan mampu membebaskan diri dari kompetisi *head-to-head* dalam *red ocean*.

b. Fokus Pada Gambaran Besar, Bukan Pada Angka (*Focus on the Big Picture, Not the Numbers*)

Rekonstruksi batasan-batasan pasar yang lazim dilakukan kebanyakan pelaku bisnis menjadi suatu batasan-batasan pasar yang baru dan “bersemangatkan” *blue ocean* bukanlah langkah akhir yang harus diselesaikan oleh pelaku bisnis untuk menciptakan ruang pasar yang tanpa adanya pesaing, sehingga pelaku bisnis dapat bergerak leluasa dalam pasar yang tidak ada pesaing sama sekali. Memang pekerjaan merekonstruksi pasar terkesan merupakan

pekerjaan yang relatif berat, sehingga layak ditempatkan sebagai pekerjaan puncak, yang apabila diselesaikan akan mengantarkan pelaku bisnis di “podium” kesuksesan mutlak. Apabila pelaku bisnis hanya berpikir atau bertindak sampai tahap ini, maka tidak dapat dipungkiri bahwa mereka lagi-lagi terjebak dalam pasar *red ocean*. Ada prinsip yang harus ditanamkan, agar menjadi *spirit blue ocean* dalam jangka panjang, yaitu “*focus on the big picture, not the numbers*” (“fokus pada gambaran besar, bukan pada angka”).

Angka yang sering kali dalam dunia bisnis dikonotasikan dengan nominal uang, pada suasana kompetisi *red ocean* sering dijadikan ukuran, apakah suatu strategi bisnis cukup baik atau tidak, baik secara konseptual teoritis ataupun praktis. Namun tidak demikian dengan semangat penciptaan *blue ocean*. Prinsip fokus pada gambaran besar, bukan pada angka merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar, dengan hanya berupa langkah taktis *red ocean*. “*Big picture*” yang dimaksudkan di sini adalah apa yang lazim disebut dengan visi dari suatu perusahaan, yang merupakan tempat bernaungnya para pelaku bisnis. Visi tersebut pun tidak dengan “asal” saja dibuat, hanya untuk meraih keuntungan finansial semata, visi dibuat berdasarkan inovasi terus menerus bersemangatkan *blue ocean*, maka harus ada landasan yang jelas dalam memproklamirkannya.

Visi yang dapat dikomunikasikan baik dengan partner pelaku bisnis ataupun dengan konsumen, biasanya yang berisikan faktor-faktor emosional, sehingga pelaku bisnis dinilai ingin menciptakan suatu jalinan tali silaturahmi, dibandingkan terlihat mementingkan pencapaian *profit*. Visi yang baik kelak akan dapat diturunkan menjadi suatu strategi taktis untuk mengantarkan pelaku bisnis menggeluti pasar *blue ocean*, di mana dalam eksekusi strategi tersebut dapat terlihat secara tersirat akan semangat visi dari *blue ocean*.

c. Menjangkau Melampaui Permintaan Yang Ada (*Reach Beyond Existing Demand*)

“Reach beyond existing demand” (“menjangkau melampaui permintaan yang ada”), merupakan komponen kunci dalam mencapai inovasi nilai. Untuk mencapai hal ini, pelaku bisnis harus menentang dua praktik strategi konvensional. Pertama, berfokus pada konsumen yang ada. Kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli. Mereka perlu melihat “nonkonsumen” yang ditempatkan sebagai pasar yang potensial dibandingkan berkonsentrasi pada konsumen. Pelaku bisnis harus menawarkan sesuatu hal yang masal atau umum agar dapat pula menjangkau nonkonsumen. Hal ini pula yang memungkinkan pelaku bisnis untuk menjangkau melampaui permintaan yang ada, demi membuka “pintu” lebar untuk masuknya konsumen baru, yang sebelumnya berperan sebagai nonkonsumen.

Ada tiga tingkatan nonkonsumen yang bisa diubah menjadi konsumen. Tiga tingkatan ini berbeda dalam hal jarak relatif mereka terhadap pasar. Tingkat pertama dari nonkonsumen adalah yang terdekat dengan pasar yang digeluti oleh pelaku bisnis. Mereka adalah pembeli yang meski melakukan pembelian atas produk sebuah industri karena kebutuhan, tapi secara mental merupakan nonkonsumen dari industri. Mereka menunggu untuk meninggalkan industri itu ketika ada peluang. Namun jika diberikan lompatan nilai, mereka tidak hanya akan tinggal, tetapi juga meningkatkan frekuensi pembelian mereka sekaligus melampaui permintaan laten yang besar.

Tingkat kedua dari nonkonsumen adalah orang-orang yang menolak membeli penawaran atau produk industri pelaku bisnis. Mereka adalah pembeli yang melihat penawaran dari industri pelaku bisnis sebagai suatu pilihan untuk memenuhi kebutuhan, tapi tetap saja mereka menolak untuk membelinya.

Tingkat ketiga dari nonkonsumen adalah yang terjauh dari pasar pelaku bisnis. Mereka adalah nonkonsumen yang tidak pernah berpikir bahwa penawaran dari industri pelaku bisnis

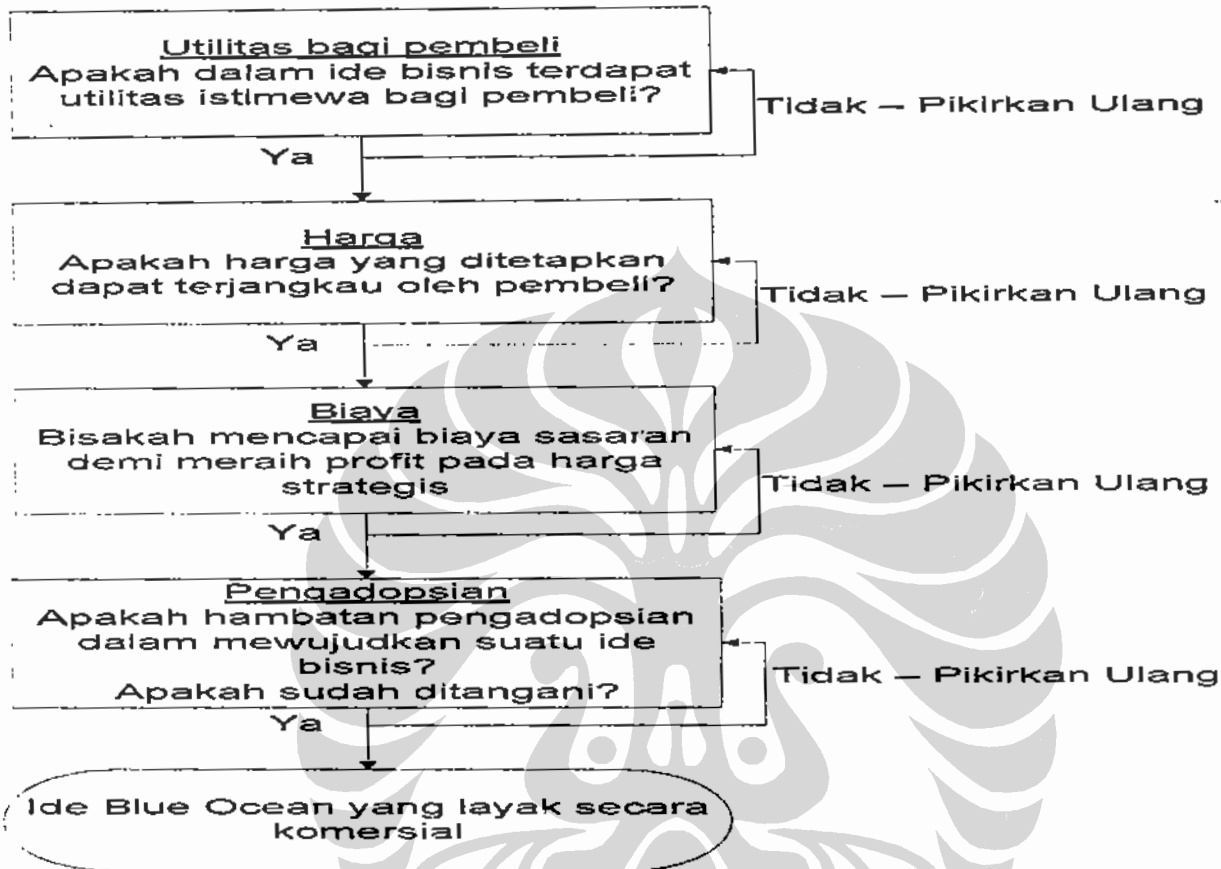
adalah suatu pilihan. Dengan berfokus pada kesamaan utama di antara nonkonsumen ini dan di antara konsumen yang sudah ada, pelaku bisnis dapat memahami bagaimana menarik mereka ke dalam pasar baru.

d. Menjalankan Rangkaian Strategis Secara Benar (*Get the Strategic Sequence Right*)

Paragraf-paragraf di atas telah menjelaskan langkah para pelaku bisnis yang telah mencermati jalan yang perlu ditempuh untuk menemukan berbagai kemungkinan *blue ocean*. Pelaku bisnis telah membangun sebuah *framework* strategi yang dengan jelas mengungkapkan *blue ocean strategy* masa depan mereka. Dan pelaku bisnis telah menjajaki cara meningkatkan jumlah massa pembeli yang tertarik pada ide mereka. Tantangan berikutnya adalah membangun suatu model bisnis kuat, untuk memastikan bahwa pelaku bisnis dapat mencetak laba yang “sehat” dari ide akan kemunculan bisnis bersemangatkan *blue ocean*. Hal ini membawa para pelaku bisnis kepada prinsip “*get the strategic sequence right*” (“menjalankan rangkaian strategis secara benar”).

Kegunaan penjalanan tahap ini adalah untuk memastikan kesinambungan komersial, dari rangkaian strategis dalam menguatkan semangat ide *blue ocean*. Dengan memahami rangkaian strategis yang benar dan memahami cara menilai ide-ide *blue ocean*, berlandaskan kriteria-kriteria kunci dalam rangkaian tersebut, pelaku bisnis dapat mengurangi risiko dari suatu model bisnis yang akan dijalaninya.

Gambar 2.3
The Sequence of Blue Ocean Strategy



Sumber: Buku *Blue Ocean Strategy* (Kim dan Mauborgne, 2005)

Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar alur *flowchart*, pelaku bisnis perlu membangun strategi *blue ocean* dalam rangkaian utilitas pembeli, harga, biaya, dan pengadopsian. Titik awalnya adalah utilitas pembeli. Apakah produk yang pelaku bisnis tawarkan memberikan utilitas istimewa? Adakah alasan menarik bagi orang-orang untuk membelinya? Jika tidak, maka tidak ada potensi *blue ocean* tempat pelaku bisnis memulai. Di sini hanya tersisa dua pilihan. Menyingkirkan ide ini sementara, atau memikirkannya kembali hingga pelaku bisnis mendapatkan jawaban “ya”.

Ketika pelaku bisnis sudah mendapatkan jawaban “ya” terhadap pertanyaan utilitas istimewa produk mereka, mereka dapat berlanjut ke langkah kedua yaitu menetapkan harga

strategis yang tepat. Pertanyaan kuncinya di sini adalah apakah produk pelaku bisnis mampu menarik massa pembeli sehingga pembeli memiliki kemampuan untuk membayar produk tersebut? Jika tidak, ini berarti konsumen tidak mampu membelinya. Jadinya, produk itu pun tidak akan mampu menciptakan kehebohan pasar.

Kedua langkah pertama ini berkaitan dengan sisi pemasukan dari model bisnis. Kedua langkah ini memastikan bahwa pelaku bisnis menciptakan lompatan dalam *net buyer value* (nilai-pembeli bersih), di mana nilai-nilai yang tercipta ini sama dengan utilitas yang didapatkan pembeli dikurangi harga yang mereka bayar untuk utilitas itu.

Mengamankan sisi profit membawa pelaku bisnis untuk memperhatikan elemen biaya. Pertanyaannya, bisakah pelaku bisnis memproduksi produk mereka pada biaya yang ditargetkan, dan tetap mendapatkan margin profit yang “sehat”? Bisakah pelaku bisnis memperoleh profit pada harga strategis, yaitu harga yang dengan mudah terjangkau oleh massa pembeli sasaran? Pelaku bisnis jangan sampai membiarkan biaya mengendalikan harga. Pelaku bisnis juga jangan sampai mengurangi utilitas ketika biaya tinggi menghalangi kemampuan mereka, untuk mencetak profit pada harga yang strategis. Ketika biaya yang ditargetkan tidak bisa dipenuhi, pelaku bisnis harus melepaskan ide itu karena *blue ocean* tersebut tidaklah menguntungkan, atau pelaku bisnis harus melakukan inovasi pada model bisnis tersebut demi memenuhi biaya yang ditargetkan. Sisi biaya model bisnis memastikan bahwa adanya peluang menciptakan lompatan nilai bagi perusahaan dalam bentuk profit, yaitu harga produk dikurangi biaya produksi. Kombinasi dari utilitas istimewa, pemberian harga yang strategis dan pembiayaan yang ditargetkanlah yang memungkinkan pelaku bisnis mencapai inovasi nilai berupa lompatan dalam nilai bagi pembeli dan perusahaan.

Langkah terakhir dalam perjalanan *flowchart* ini adalah menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian. Apa saja rintangan-rintangan pengadopsian dalam menggulirkan ide pelaku bisnis? Sudahkah pelaku bisnis menghadapi rintangan-rintangan ini secara langsung?

Perumusan *blue ocean strategy* dikatakan selesai hanya jika pelaku bisnis bisa menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian sejak awal untuk memastikan suksesnya realisasi dari ide pelaku bisnis. Rintangan-rintangan pengadopsian meliputi misalnya resistensi potensial dari mitra bisnis terhadap ide pelaku bisnis. Karena *blue ocean strategy* melambangkan titik tolak dari *red ocean* menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian menjadi faktor yang penting.

"*Get the strategic sequence right*" merupakan langkah konseptual terakhir yang harus dijalankan oleh pelaku bisnis dalam merumuskan *blue ocean strategy*. Visi yang diturunkan menjadi strategi merupakan bagian yang menjadi porsi pelaku bisnis yang harus berperan sebagai *leader*. Strategi tersebut sebuah logika yang menerangkan bagaimana mencapai visi. Pada dasarnya seorang *leader* harus mendefinisikan "apa". Dalam *blue ocean strategy*, komponen-komponen *flowchart* yang telah dijabarkan sebelumnya harus dijadikan perhatian khusus oleh *leader*, yang kemudian dikodifikasi sebagai *blue ocean idea index* (BOI Index).

Di dalam menjalankan "*get the strategic sequence right*", *leader* harus dibantu seorang partner pelaku bisnis yang ditempatkan sebagai manajer. Strategi yang ada diturunkan menjadi *plans* dan *budgets*. *Plans* tersebut berisikan langkah-langkah spesifik pengaturan waktu untuk mengimplementasikan strategi. Pada dasarnya seorang manajer harus mendefinisikan "bagaimana". *Distinguished job* pelaku bisnis antara *leader* dan manajer, akan dapat berkontribusi untuk mendukung *expectation clarity* (ekspektasi yang jelas), di dalam mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi.

3. Mengeksekusi Strategi Blue Ocean (*Executing Blue Ocean Strategy*)

Tahap ini adalah suatu tahap keseriusan yang harus dijalani oleh pelaku bisnis apabila mereka ingin benar-benar mengaplikasikan *blue ocean strategy*. Ada tiga bagian untuk mengeksekusi strategi samudera biru (*executing blue ocean strategy*) yaitu mengatasi rintangan-rintangan utama organisasi (*overcome key organizational hurdles*),

mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi (*build execution into strategy*), kelanggengan dan pembaruan strategi samudera biru (*the sustainability and renewal of blue ocean strategy*).

a. Mengatasi Rintangan Utama Organisasi (*Overcome Key Organizational Hurdles*)

Setelah mengembangkan *blue ocean strategy* dengan model bisnis yang menguntungkan, pelaku bisnis hendaklah segera mengeksekusi strategi tersebut. Tentu saja setiap strategi memiliki kesulitan tersendiri untuk dieksekusi. Tetapi dibandingkan dengan strategi *red ocean*, strategi *blue ocean* melambangkan langkah yang signifikan meninggalkan *status quo* (*resistant to change* – pihak yang enggan untuk diajak melakukan perubahan dalam berbisnis). *Blue ocean strategy* dilandaskan pada pergeseran dari konvergensi ke divergensi dalam *framework* dengan biaya lebih rendah. Hal ini meningkatkan kadar kesulitan eksekusi.

Ada empat rintangan yang relatif berat dihadapi pelaku bisnis didalam perusahaan yang dinaunginya, dalam rangka mengajak seluruh partner di perusahaan untuk bahu-membahu menjalankan strategi *blue ocean* yang telah dibuat. Rintangan pertama yaitu rintangan kognitif, yaitu dalam hal menyadarkan partner dalam perusahaan akan pentingnya perpindahan strategis. *Red ocean* mungkin bukan jalan menuju pertumbuhan menguntungkan di masa depan, namun *red ocean* itu terasa nyaman bagi partner-partner dan bahkan masih berguna bagi perusahaan. Pertanyaan para pendukung *status quo* adalah, buat apa mengubah kondisi ini?

Rintangan kedua adalah keterbatasan sumber daya. Semakin besar pergeseran strategi, semakin besar sumber daya yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi itu. Akan tetapi isu yang saat ini kerap beredar adalah pemangkasan sumber daya, guna menciptakan tingkat efisiensi yang tinggi.

Rintangan ketiga adalah motivasi. Bagaimana pelaku bisnis memotivasi partner-partner kunci untuk bergerak cepat dan dengan tangkas meninggalkan *status quo*? Hal ini

biasanya membutuhkan waktu yang relatif lama, karena kendala dalam upaya mengubah sudut pandang konservatif ke arah yang cenderung agresif.

Rintangan terakhir adalah rintangan politis. Rintangan ini berupa tentangan-tentangan dari para petinggi perusahaan, di tempat para pelaku bisnis bernaung, yang diklaim memiliki kepentingan-kepentingan kuat akan kemajuan kegiatan bisnis perusahaan.

Meskipun semua perusahaan mengalami kadar berbeda dari rintangan-rintangan ini, dan banyak perusahaan mungkin hanya mengalami sebagian darinya, namun mengetahui bagaimana mengatasi rintangan-rintangan tersebut adalah kunci untuk mengurangi risiko perusahaan. Ini membawa pelaku bisnis pada prinsip selanjutnya dari *blue ocean strategy*, yaitu "*overcome key organizational hurdles*" ("mengatasi rintangan-rintangan utama organisasi") dalam menerapkan *blue ocean strategy*.

Untuk mengatasi rintangan ini dibutuhkan CEO dengan tipe kepemimpinan yang menurut konsep *blue ocean strategy* adalah *tipping point leadership*. Di mana pemimpin dituntut untuk melakukan hal-hal yang sekreatif mungkin, tentunya masih dalam koridor membenahan sikap elemen perusahaan, terhadap perubahan strategi perusahaan konvensional ke strategi *blue ocean*. Dengan meminjam istilah dari Fisikawan Indonesia, Prof. Yohanes Surya, Ph.D, yaitu apa yang disebut dengan "mestakung", yang mempunyai arti bahwa seseorang pada saat keadaan genting akan melakukan hal-hal istimewa yang terkadang tidak mungkin dilakukan pada saat keadaan normal, agar mereka dapat keluar dari keadaan genting tersebut. Maka dengan keadaan perusahaan yang hampir mayoritas elemen menolak perubahan, pemimpin *tipping point* bisa melakukan berbagai kreatifitas yang dapat memperbesar probabilitas penerimaan perubahan strategi tersebut, karena keadaan yang mendesak.

b. Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategi (*Build Execution Into Strategy*)

"Build execution into strategy" ("mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi"), merupakan prinsip lanjutan pembentukan strategi *blue ocean*. Hal ini penting dalam urusan membangun kepercayaan dan komitmen partner-partner dalam perusahaan pelaku bisnis. Prinsip ini memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan risiko manajemen dari ketidakpercayaan, penolakan kerja sama, dan bahkan sabotase. Risiko manajemen ini hadir baik dalam eksekusi *red ocean* maupun *blue ocean*, namun risiko tersebut terasa lebih besar dalam *blue ocean strategy*, karena pengeksesksiannya kerap memerlukan perubahan signifikan. Maka pelibatan seluruh *stakeholders* perusahaan pelaku bisnis dapat memperbesar probabilitas sukses eksekusi dari *blue ocean*, karena mereka sedikit banyaknya mengetahui risiko yang dihadapi, dan bersama-sama saling membekali kemampuan untuk meminimalisir risiko bisnis. Terlebih dari kesemua itu, secara psikologis apabila partner-partner turut dilibatkan (Dave Ulrich dalam bukunya *Human Resources Champion*, mengistilahkan hal ini sebagai *"employee as a strategic partner"*) dalam pencanangan suatu strategi (bukan hanya melaksanakan strategi yang sudah ada), maka mereka akan merasa diperlakukan adil dan kemungkinan besar meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan.

c. Kelanggengan Dan Pembaruan Strategi Samudera Biru (*The Sustainability and Renewal of Blue Ocean Strategy*)

Secara akademis tentunya kita dituntut untuk selalu kritis. Yang dalam hal ini adalah mempertanyakan, apakah apabila kita telah melawati *"golden gate"* dalam menciptakan peluang bisnis terbaru dan tidak mematikan pemain lainnya, dijamin tidak mungkin adanya pihak yang melakukan "kelatahan" menapaki bisnis yang serupa dengan apa yang telah kita jalankan? Apabila hal tersebut terjadi, maka akan sama saja, yaitu tetap berpotensi menimbulkan persaingan *head-to-head*. Selain itu yang perlu digaris-bawahi bahwa

masalahnya juga adalah bagaimana sukses di dalam *blue ocean* itu sendiri, dalam arti bagaimana perusahaan dapat secara sistematis memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman agar semua upaya menjadi tidak sia-sia. Berdasarkan skenario ini terbukti bahwa konsep *blue ocean strategy* harus selalu disinergikan dengan berbagai macam konsep, baik konsep bisnis ataupun konsep non-bisnis yang telah ada sebelumnya agar dapat membuahkan berbagai bentuk keuntungan dalam implementasi.

Sinergi konsep *blue ocean strategy* dengan sesama konsep bisnis lainnya bertujuan untuk saling membandingkan dan selanjutnya memperlihatkan keuntungan apa saja yang akan didapat oleh setiap pebisnis dari pengikut-sertaan konsep *blue ocean strategy* di dalam strategi bisnis umum yang dijalankan, dibandingkan apabila mereka hanya menerapkan konsep bisnis lainnya tanpa memasukan unsur-unsur konseptual dari *blue ocean strategy*. Selain itu sinergi strategi ini dirasakan amat berguna untuk menghindari sikap idealis pebisnis yang ingin tampil beda, lalu dengan "*over confident*" memutuskan untuk menerapkan konsep *blue ocean strategy* sebagai strategi bisnis yang dijalankan untuk memajukan bisnisnya, tanpa mengikut-sertakan konsep-konsep bisnis lainnya. Salah satu skenario buruk yang kemungkinan terjadi akibat sikap idealis ini adalah ketika ada pemain lain yang melakukan langkah bisnis yang serupa. Karena berpegang teguh untuk selalu dapat keluar dari persaingan, maka kemungkinan yang dilakukan oleh pebisnis adalah melakukan pembentukan ulang model bisnis dan produk yang ditawarkan kepada konsumen. Hal ini dapat berakibat fatal seperti terciptanya isu ketidak-konsistenan perusahaan di mata konsumen, dan pula amat berpotensi menuntut suatu investasi baru yang berjumlah besar untuk keperluan pengembangan inovasi. Hal-hal tersebut secara otomatis turut memperbesar risiko perusahaan dalam operasionalisasi kinerja berbisnis.

Sebagai salah satu langkah bijak dalam mengaplikasikan konsep *blue ocean strategy*, adalah dengan cara lebih menempatkan konsep *blue ocean* sebagai suatu bingkai dan "bumbu

penyedap” atau pula ”rambu-rambu” dari berbagai strategi bisnis konvensional lainnya (strategi bisnis yang menempatkan persaingan sebagai ancaman, dan tidak terlalu menuntut suatu investasi baru apabila diserang oleh pemain bisnis lainnya demi mempertahankan prinsip tidak ingin bersaing dan mengutamakan diferensiasi).

B. Sinkronisasi Konsep *Blue Ocean Strategy* Berdasarkan Perspektif Konsep Pemikiran Manajemen Dan Bisnis Beberapa Pakar

Ada suatu artikel penting dari Greg Sutomo, berjudul ”Peter F. Drucker dan Manajemen Humanis”, yang dimuat harian Kompas pada hari Selasa, 15 November 2005. Artikel tersebut mengungkap secara tersirat sosok Drucker dengan segala pemikirannya, yang sebenarnya sudah sejak lama mengusung semangat *blue ocean* dalam mengembangkan konsep ilmu manajemen.

Pada awal paragraf artikel diceritakan sosok guru dari Drucker, John Maynard Keynes (yang kemudian memicu Drucker untuk memprakarsai konsep terbaru manajemen) dengan konsep manajemen bisnis, yang lebih mengarahkan seseorang untuk selalu mempertimbangkan konsep dan teori ekonomi dalam setiap pengambilan keputusan bisnis dan sangat mengarahkan seorang pelaku bisnis terjun dalam suasana *red ocean*. Hal ini terlihat dengan konsep yang menomor-satukan perhatian ke hal komoditas atau objek langsung transaksional agar suatu bisnis dapat bertahan dalam persaingan pasar yang saling meniadakan pemain pasar lainnya, guna memenangi posisi *market leader*.

Koreksi Drucker terhadap konsep manajemen bisnis, dengan menomor-satukan perhatian justru pada perilaku para pengelola komoditas, merupakan usaha Drucker dalam ”me-humanisasi” suatu konsep manajemen. Konsep Drucker dengan manajemen humanis adalah cerminan usaha Drucker dalam mewujudkan suatu suasana bisnis *blue ocean*. Walaupun disampaikan kepada khalayak pelaku bisnis dengan pendekatan yang berbeda, ide

manajemen humanis Drucker mengajak pelaku bisnis bersikap profesional, yang mengutamakan sisi persahabatan dan persaudaraan.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan. Maka sebelum pelaku bisnis memutuskan suatu keputusan bisnis, haruslah dilandasi kepentingan sesama pelaku bisnis lainnya. Baik itu adalah partner sesama dalam satu perusahaan ataupun para pelaku yang notabenenya adalah pesaing.

Dengan konsep manajemen humanis, Drucker secara tersirat tidak pernah mengusulkan strategi yang mengutamakan persaingan yang saling meniadakan kepada para pelaku bisnis. Persaingan terjadi apabila para pelaku bisnis hanya mengutamakan profit secara kuantitas. Apabila para pelaku bisnis mencoba mengkaji secara arif konsep manajemen dan bisnis-nya Drucker, maka kesadaran untuk tidak melakukan "kelatahan" dalam meniru jenis usaha bisnis yang sudah ada akan tinggi di benak para pelaku bisnis. Diharapkan adanya mental tidak ingin menjatuhkan atau membuat rugi pelaku bisnis yang ada. Dengan melakukan model usaha bisnis yang serupa ditambahkan diferensiasi-diferensiasi, ditujukan pengklaiman diri sebagai pendatang baru di pasar yang sudah ada, dan dengan menawarkan keuntungan lebih dibandingkan pelaku bisnis pendahulu, merupakan hal yang amat bertentangan dengan semangat *blue ocean* ataupun konsep humanisme-nya Drucker. Dengan menerapkan manajemen humanis, setiap pelaku bisnis diharapkan untuk dapat melakukan inovasi tiada henti terhadap jenis usaha yang akan dijalankan, dan menciptakan model usaha bisnis yang baru, sehingga menciptakan ruang pasar baru tanpa pesaing. Maka terciptalah *blue ocean*.

Apabila di atas merupakan sinkronisasi konsep manajemen humanis Drucker terhadap konsep *blue ocean*, yang ditujukan untuk melihat hubungan nuansa persaingan lebih ke arah antar pelaku bisnis dan pihak eksternal, yang pada konsep *red ocean* dapat disebut sebagai pesaing. Berikutnya adalah perspektif yang lebih kearah partner pelaku bisnis internal

organisasi. Dalam konsep *blue ocean strategy*, perspektif ini erat kaitannya dengan bagian "pengekekusian strategi *blue ocean*" ("*executing blue ocean strategy*"), yaitu dalam mengatasi rintangan-rintangan utama organisasi dan integrasi eksekusi ke dalam strategi. Bagian dari konsep *blue ocean* dikaitkan erat dengan keberadaan sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan.

Dalam *red ocean*, SDM dalam suatu perusahaan lebih dianggap sebagai pelaku administratif biasa (*administratif expert*), yang tugas pokoknya hanya mengurus gaji pegawai, dipaksa untuk melakukan eksekusi strategi hasil rumusan petinggi perusahaan tanpa terkadang mereka sendiri tidak merasa setuju dengan langkah strategi tersebut dan masalah absensi pegawai. Seperti yang telah penulis sebutkan pada beberapa paragraf sebelumnya bahwa dalam konsep *blue ocean*, SDM ditempatkan sebagai *strategic partner*, yang turut merumuskan berbagai strategi-strategi perusahaan bersama dengan para petinggi (manajer, direktur dan komisaris) lainnya.

Humanisasi manajemen internal dalam suatu perusahaan merupakan langkah yang baik untuk menghilangkan nuansa persaingan. Terkadang dalam suatu perusahaan sering kali ada pihak-pihak yang bertikai dikarenakan perbedaan kepentingan masing-masing (*conflict of interest*). Perbedaan kepentingan terjadi akibat ambisi masing-masing pelaku bisnis dalam perusahaan yang sama, bukanlah untuk memajukan bisnis utama perusahaan dan memuaskan kebutuhan para pelanggan produk perusahaan, melainkan lebih mementingkan pencapaian keuntungan pribadi. Sesuatu hal yang tertanam dalam benak para pelaku bisnis dalam perusahaan bukanlah indikator pencapaian kesuksesan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, melainkan indikator "seberapa banyak kekayaan dan gengsi yang dapat diraih selama bekerja di perusahaan ini". Hal seperti ini membuat para pelaku bisnis dalam suatu organisasi menjadi tidak loyal, dan selalu bersiap untuk meninggalkan perusahaan apabila perusahaan tidak dapat memuaskan kebutuhannya lagi. Ketidak-loyalan para

pelaku bisnis dalam perusahaan dapat menimbulkan *multiplier effect*, berupa ketidak-loyalan konsumen terhadap produk perusahaan. Hal ini terjadi karena dengan tipe pekerja yang loyalitasnya rendah, membuat perusahaan menghasilkan produk yang tidak konsisten dan tidak terlalu peka dengan apa yang diinginkan oleh konsumen. Sebagai informasi, bahwa opini penulis tentang konsumen yang lebih mencintai hal-hal yang bersifat konsisten, berasal dari kesaksian para praktisi bisnis (yang sering diundang oleh MM-UI untuk menyampaikan kuliah umum) yang mengatakan hal tersebut. Maka penulis berasumsi bahwa pernyataan bahwa konsumen mencintai sesuatu yang konsisten layak untuk dipercaya.

Lebih jauh dengan konsep Drucker. Pada tahun 1995, Drucker mempublikasikan bukunya yang berjudul *"Managing In A Time of Great Change"*. Salah satu makna tersirat yang ingin disampaikan Drucker dalam buku ini adalah, suasana bisnis dewasa ini amat menuntut suatu perubahan yang tidaklah sederhana. Bukan hanya sekedar perubahan yang misalkan penyempurnaan produk di pasaran semata. Namun perubahan dalam rangka penyesuaian pola perilaku penduduk dunia yang semakin emosional, demokratis dan terkadang kurang rasional lagi. Maka dari itu manajemen dalam perusahaan pelaku bisnis harus dikelola dengan "rasa" kemanusiaan yang mendalam dan memuat lebih banyak unsur-unsur emosional, maupun fleksibilitas guna mendukung proses demokratisasi pola perilaku penduduk dunia.

"The great change" dari penduduk dunia inilah, yang kemudian diistilahkan oleh Drucker sebagai *"The next society"*. Maka pada tahun 2002, Drucker kembali mematangkan konsep "mega perubahan" ini dengan mempublikasikan bukunya yang berjudul *"Managing in The Next Society"*. Dalam buku ini, Drucker lebih menekankan humanisasi kepada pihak internal perusahaan (SDM) guna menyesuaikan perubahan *trend* pasar di luar. Pada salah satu artikelnya di Harvard Business Review, tahun yang sama pada terbitnya buku *"Managing in The Next Society"*, Drucker secara tegas mengatakan *"they're not employees, they're*

people". Makna tersiratnya bahwa pelaku bisnis haruslah memperlakukan para partnernya dalam perusahaan sebagai layaknya teman dekat yang saling terikat perasaan empati. Bukan memperlakukan atau menganggap para partner sebagai pekerja "mesin pencetak uang" perusahaan di mana secara otomatis tidak ada keterikatan emosional perasaan.

Mereka harus ditempatkan sebagai "*change agents*". Di mana apabila menurut Ulrich *change agents* sebenarnya hanya ditujukan kepada pekerja dalam perusahaan. Kemudian Drucker memperluasnya dengan menyampaikan *change agents* pun perlu dipasangkan kepada konsumen pasar, dengan cara memperhatikan secara intens perubahan apa yang terjadi dari waktu ke waktu, lalu menyesuaikan dengan kegiatan operasional dalam perusahaan, guna memuaskan kebutuhan konsumen.

Pada tahun 2005, Dr. Rhenald Kasali (dikenal di Indonesia sebagai pakar manajemen, dan saat ini menjabat sebagai Direktur Program MM-FEUI) mempublikasikan bukunya yang berjudul "*CHANGE!*". Dengan *tag-line* yang merupakan ciri khas konsep *change*-nya, "tak peduli berapa jauh jalan salah yang anda jalani, putar arah sekarang juga". *Tag-line* ini juga menegaskan kepada pelaku bisnis, bahwa suatu perubahan dari yang buruk ke yang baik haruslah dikerjakan dengan alur manajemen yang baik. Terkadang harus dilakukan secara radikal mengeluarkan pelaku bisnis dari zona kenyamanan (yang apabila diteruskan akan menghancurkan) ke zona ketidak-nyamanan (yang apabila diteruskan akan menghasilkan zona kenyamanan yang lebih baik dari sebelumnya), agar kelak dapat mewujudkan harapan-harapan positif, yang tentunya sejak awal sudah dicanangkan oleh pelaku bisnis ketika merintis bisnisnya. Hal inilah yang kemudian disebut sebagai manajemen perubahan dan manajemen harapan. Diingatkan pula bahwa jangan sampai pelaku bisnis mengalami "kejatuhan" atau kerugian, kemudian memutuskan bangkit "berdarah-darah" untuk sukses kembali. Melainkan adalah pelaku bisnis harus segera melakukan perubahan justru ketika mereka menikmati zona kenyamanan, agar ketika mengalami ketidak-nyamanan saat

melakukan perubahan masih memiliki "kekuatan" yang menopangnya, dan ketika mencapai kesuksesan, kesuksesan itu menjadi sangat besar. Begitu pun dengan eksekusi *blue ocean*, yang sangat berpotensi mengalami tingkat keraguan yang tinggi, karena memulai suatu perubahan model bisnis untuk ditawarkan di pasar, dan mengarahkan pelaku bisnis, untuk bermental tidak mengikuti model bisnis yang sudah sukses dijalankan pelaku bisnis lain, guna menghindari persaingan.

Pada kuliah umum di MM-UI, hari Jum'at tanggal 17 November 2006, Dr. Rhenald Kasali meluncurkan buku terbarunya berjudul "*RIVER COMPANY* (Apa yang Membedakan CNI dengan Perusahaan Kubangan)", buku ini ditulis-nya berdasarkan studi kasus perusahaan *multi level marketing* (MLM) CNI. Di tengah perkuliahan-nya, beliau mengingatkan kita sebagai pelaku bisnis harus meyakini bahwa pasar-lah yang mendorong suatu perubahan, bukan pelaku bisnis itu sendiri. Maka dalam menyerap konsep *blue ocean*, pelaku bisnis haruslah bertindak dan menafsirkan secara arif. Walaupun Kim dan Mauborgne dalam buku *blue ocean strategy*-nya, menyatakan bahwa pelaku bisnis harus menciptakan model bisnis baru agar tidak bersaing, dan diharapkan pula mencari konsumen baru, tidak berarti pelaku bisnis dapat dengan serta-merta muncul di pasar dengan produk baru yang saat itu tidak ada pemain pasar lain dengan produk tersebut, lalu memaksa konsumen untuk segera menyukainya. Produk baru guna menciptakan *blue ocean* haruslah dengan menafsirkan apa yang benar-benar dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen, tetapi produk tersebut belum ada di pasaran (*latent demand*).

Lebih jauh dengan konsep *river company*, menurut pendapat penulis, konsep ini merupakan konsep penyeimbang dari konsep *blue ocean strategy*. Pada konsep *blue ocean strategy*-nya Kim dan Mauborgne, penghindaran diri dari suasana persaingan dengan menciptakan inovasi luar biasa melibatkan unsur emosional, namun tetap mengutamakan realisasi produk yang disampaikan ke konsumen, hingga produk tersebut mengalami

kehebohan di pasar dan selalu ditunggu kehadirannya karena berbagai hal yang memuaskan konsumen. Pada konsep *river company*, pelibatan unsur emosional dalam bisnisnya lebih kearah tujuan untuk peningkatan taraf hidup orang banyak, dan inovasi yang dilakukan tidak selalu harus menghebohkan pasar, namun banyak pihak yang merasakan kenyamanan akan kehadiran produk dari pelaku bisnis yang menjalankan konsep strategi *river company*.

Selain itu dalam konsep *river company*, ada salah satu prinsip yang menyatakan bahwa perusahaan yang baik adalah yang dapat beradaptasi. Adaptasi artinya mengambil inisiatif untuk mengungguli situasi, bukan menjadi sama dengan yang lain. *River company* pada prinsipnya adalah *adaptive company*. Perjalanan kehidupan *river company* berbeda-beda dalam setiap fasenya. Mereka dapat beradaptasi dengan memasuki bidang-bidang baru, atau melakukan cara-cara berbisnis yang berbeda dari masa ke masa karena harus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Dalam perspektif *blue ocean strategy*, harus diingat bahwa adaptasi yang dilakukan hendaknya jangan sampai mematikan pemain yang lainnya. Perubahan dan adaptasi yang pelaku bisnis lakukan hendaknya ditujukan untuk memperkaya pilihan konsumen di pasar. Sehingga antar pemain pasar dapat sama-sama menikmati keuntungan dari sumber yang berbeda-beda pula.

Baik yang menjalani konsep *blue ocean strategy* dan strategi *river company*, dapat berkembang dan maju di pasar dengan produknya, karena mempunyai konsumen-konsumen loyal yang bersedia melakukan WOM (*word of mouth* / gethok tular). *Word of mouth* (WOM), merupakan metode pemasaran non-iklan konvensional, yang biasanya dilakukan para pelanggan setianya dengan merekomendasikan produk kepada kerabatnya. Menurut Hermawan Kartajaya dalam bukunya "*Marketing in Venus*" (2003), para konsumen melakukan WOM tidak selalu melakukan rekomendasi, mereka bisa juga melakukan WOM untuk menjatuhkan produk pelaku bisnis. Hal ini terjadi bergantung apakah produk

perusahaan memuaskan kebutuhan emosional konsumen, atau kemungkinan mengecewakan dan melukai perasaan emosional konsumen.

Belakangan ini, Prof. Michael Porter, seorang ahli strategi bisnis dari Harvard Business School, yang sebelumnya dikenal sebagai pemrakarsa strategi bisnis "bersemangatkan" *red ocean*, turut mempublikasikan konsep strategi bisnis yang "bersemangatkan" *blue ocean*, yaitu sistem *cluster*. Dalam salah satu liputan di harian Kompas, hari Rabu tanggal 29 November 2006, Porter memberikan tanggapan terhadap kondisi ekonomi dan bisnis di Indonesia dari perspektif konsep sistem *cluster*. Menurutnyanya harus ada sistem *cluster* atau pengelompokan yang terintegrasi dalam meningkatkan daya saing. Saat ini di Indonesia bukannya ada upaya terintegrasi dari pemerintah pusat dengan daerah dan sektor swasta, tetapi yang ada adalah saling mematikan. Berbeda dengan Amerika, yang ke-51 negara bagiannya bersaing dengan sehat sehingga secara keseluruhan daya saing negara tersebut menjadi tinggi.

Nampaknya pelaku bisnis di Indonesia saat ini masih cukup senang menggunakan konsep strategi bisnis klasikal Porter, seperti *five forces bargaining power* ataupun *generic strategy*, yang dipublikasikan Porter pada awal tahun 1980-an dan awal 1990-an. Dan secara tersirat, Porter dengan konsep sistem *cluster*-nya, mengajak pelaku bisnis di Indonesia untuk segera mengurangi penggunaan konsep klasikal tersebut, yang cenderung mengantarkan pelaku bisnis ke dalam *red ocean* yang saling meniadakan. Gunakan sistem *cluster* yang dapat dikatakan lebih mengajak pelaku bisnis di Indonesia untuk memasuki *blue ocean*, dan kurangi persaingan antar sesama pelaku bisnis di Indonesia. Walaupun Porter tidak dengan serta-merta menghilangkan konsep persaingan, namun persaingan yang dimaksud Porter lebih kearah penciptaan citra baik Indonesia di dunia bisnis internasional.

C. Sinkronisasi Konsep *Blue Ocean Strategy* Berdasarkan Perspektif Konsep Syariah Islam

Kata syariah berasal dari kata *syara'a al-syai'a*, yang berarti menerangkan atau menjelaskan sesuatu. Atau berasal dari kata *syir'ah* dan *syari'ah*, yang berarti suatu tempat yang dijadikan sarana untuk mengambil air secara langsung, sehingga orang yang mengambilnya tidak memerlukan bantuan alat lain.

Syaikh Al-Qaradhawi mengatakan, cakupan dari pengertian syariah menurut pandangan Islam sangatlah luas dan komprehensif. Di dalamnya mengandung makna mengatur seluruh aspek kehidupan, diantaranya adalah dari aspek ibadah (hubungan manusia dengan Tuhannya), aspek bisnis (perdagangan, industri, perbankan, asuransi, utang-piutang, pemasaran, hibah), aspek ekonomi (permodalan, zakat, *bait al-mal*, *fa'i*, *ghanimah*), aspek hukum dan peradilan.

Blue ocean strategy mempunyai kesamaan dengan konsep bisnis syariah Islam, yaitu yang berhubungan dengan upaya penghindaran diri dari suasana bersaing, yang cenderung membawa para pelaku bisnis untuk saling merugikan dan meniadakan (membangkrutkan). Ada beberapa ayat Al Qur'an (dijelaskan sesudah paragraf ini) yang memaparkan mengenai bagaimana seseorang seharusnya bertindak, di mana pada ayat tersebut dapat pula diasumsikan untuk mewujudkan kondisi bisnis "bersemangatkan" *blue ocean*.

Saling menghormati satu sama lain merupakan ajaran Nabi Muhammad saw. yang harus diimplementasikan dalam perilaku bisnis modern. Tidak boleh satu pengusaha menjelekkkan pengusaha yang lain, hanya bermotifkan persaingan bisnis. Allah s.w.t. berfirman, "*Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan dari prasangka. Sesungguhnya sebagian dari prasangka itu dosa. Janganlah kamu menggunjing sebagian yang lain. Sukakah di antara salah seorang kamu memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertakwalah kepada Allah.*"

Sesungguhnya Allah maha Penerima tobat lagi Maha Penyayang." (Al Qur'an, Al Hujurat (49): 12).

Persaingan bisnis tidak sehat dapat berawal ketika salah satu pelaku bisnis mencoba untuk mencari kesalahan-kesalahan yang ada pada produk pelaku bisnis yang lain, kemudian dipublikasikan dalam masyarakat untuk dapat dibandingkan dengan jenis produk yang sama. Perbandingan antar produk yang dilakukan para pelaku bisnis lebih mengarahkan kepada saling menghakimi, bahwa produk yang satu lebih buruk dibandingkan produk yang lainnya ataupun sebaliknya. Persaingan dalam konsep syariah Islam diperbolehkan sebatas persaingan itu sehat dan tidak ada pelaku bisnis yang dirugikan dalam menjalani usahanya.

Persaingan yang sehat dan diperbolehkan menurut konsep syariah Islam adalah ketika pelaku bisnis tidak berniat untuk menjatuhkan atau membuat usaha pelaku bisnis lain menjadi rugi, melainkan pelaku bisnis tersebut mencoba untuk menyediakan produk yang lebih baik dibandingkan dengan produk yang berada di pasaran saat itu. Maka terjadilah dengan apa yang dinamakan *natural cause effect*, yang secara konsep syariah dapat diartikan bahwa pelaku bisnis manapun yang berusaha lebih gigih akan mendapatkan hasil yang lebih menguntungkan, dibandingkan dengan pelaku bisnis yang hanya melakukan upaya yang kecil dalam menyediakan produk yang bermutu di pasar.

Natural cause effect dapat disebut sebagai konsep keadilan ekonomi. Namun konsep syariah Islam tidak menekankan pelaku bisnis hanya memperhatikan keadilan ekonomi, yang apabila diterapkan pada kondisi pasar yang dinamis akan menimbulkan persaingan saling merugikan atau *red ocean*. Pelaku bisnis dalam menjalankan konsep keadilan ekonomi harus pula menjalankan keadilan sosial, yaitu menekankan pada persaudaraan dan keeratan hubungan silaturahmi antar sesama pelaku bisnis. Contoh perbuatan yang harus dilakukan oleh pelaku bisnis yang menjalankan keadilan sosial yaitu memberikan kontribusi berupa

keturut-sertaan penyebaran informasi terbaru tentang apa saja yang berhubungan dengan kondisi usaha pelaku bisnis dalam suatu industri.

Setiap pelaku bisnis yang menjalani konsep *blue ocean*, di mana mempunyai banyak kesamaan dengan konsep syariah Islam, harus berperan sebagai *strategic partner* dalam memperbesar industri dan saling tolong-menolong membantu pelaku bisnis yang lain untuk dapat turut serta merasakan keuntungan melakukan usaha di industri yang digeluti. Setiap pelaku bisnis dalam suatu industri pun dilarang untuk memiliki informasi asimetris (menyembunyikan informasi yang penting dari pelaku bisnis lainnya, dengan tujuan agar dapat memenangi secara mutlak posisi *market leader* dalam suatu industri). Dalam konsep syariah Islam, informasi asimetris diistilahkan sebagai *tadlis*, dan hal ini merupakan hal yang sangat dilarang karena dapat merugikan pelaku bisnis yang lain, dan dapat membawa pelaku bisnis ke dalam jurang kemiskinan dan kemudian kembali melakukan pola persaingan tidak sehat (*red ocean*).

Menurut pandangan konsep syariah Islam, penghindaran diri dari sikap bersaing (persaingan tidak sehat seperti yang telah dijelaskan pada beberapa paragraf di atas) akan dapat mewujudkan suatu keadilan sosial yang menyejahterakan bangsa, di mana tentunya dalam bangsa tersebut termasuk pula di dalamnya para pelaku bisnis. Keadilan sosial, menurut Syafii Antonio, yaitu konsep persaudaraan dan perlakuan yang sama bagi setiap individu dalam masyarakat, dan di hadapan hukum harus diimbangi dengan keadilan ekonomi. Tanpa pengimbangan tersebut, keadilan sosial akan kehilangan makna. Dengan keadilan ekonomi, setiap individu akan mendapatkan haknya sesuai dengan kontribusi masing-masing kepada masyarakat. Setiap individu pun harus terbebas dari eksploitasi individu lainnya. Islam dengan tegas melarang seorang muslim merugikan orang lain. Hal ini didukung dengan adanya surat Al Qur'an, Al Syu'ara (26): 183, yang berisi "*Dan janganlah kalian merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kalian merajalela di muka bumi*

dengan membuat kerusakan". Demikian juga kaidah dalam bisnis syariah mengatakan, "*La dharara wala dhirara*" (tidak boleh menzalimi dan tidak boleh dizalimi).

Konsep keadilan ekonomi dalam Islam mengharuskan setiap orang mendapatkan haknya dan tidak mengambil hak atau bagian orang lain. Karena itu, pengelolaan bisnis yang didasarkan "semangat" *blue ocean*, yang menghindarkan persaingan, guna menciptakan keadilan dan kesejahteraan, di masa mendatang akan menjadi suatu kebutuhan bagi para pelaku bisnis profesional. Pelaku bisnis tidak lagi mengelola perusahaan dengan hati yang kering tanpa nilai-nilai spiritual yang "bersemangatkan" *blue ocean*, karena hal ini berpotensi akan menjerumuskan pelaku bisnis ke jurang kebangkrutan (akibat persaingan yang saling meniadakan).

Perlu dipertegas kembali bahwa konsep dogma Islam tidak pernah mengharamkan suatu persaingan. Namun persaingan yang diharamkan dalam konsep dogma Islam pun cukup spesifik dijelaskan, seperti yang telah penulis jelaskan pada beberapa paragraf di atas. Seperti yang telah penulis jelaskan pada awal bab dua ini (tepatnya pada paragraf ke dua), dalam kondisi bisnis dewasa ini yang semakin dinamis, nampaknya kata-kata persaingan erat dikonotasikan secara negatif terhadap tindakan saling menghardik, menjelek-jelekkan dan membangkrutkan antar sesama pelaku bisnis.

Untuk menghindari bentuk persaingan negatif seperti yang telah disebutkan di atas, pelaku bisnis harus mengikuti empat sifat Nabi Muhammad saw., yang merupakan *key success factors* (KSF) dalam mengelola suatu bisnis, agar mendapat sentuhan nilai-nilai moral yang tinggi. Keempat *key success factors* ini adalah *shiddiq* (benar dan jujur), *amanah* (terpercaya atau kredibel), *fathanah* (cerdas) dan *thabligh* (komunikatif).

Shiddiq adalah sifat Nabi Muhammad saw., artinya benar dan jujur. Benar dalam mengambil keputusan dalam mengambil keputusan-keputusan dalam perusahaan yang bersifat strategis, menyangkut visi dan misi, dalam menyusun objektif dan sasaran serta

efektif dan efisien dalam implementasi dan operasionalnya di lapangan. Sikap jujur berarti selalu melandaskan ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan.

Alangkah indahny jika kita bisa menjalankan bisnis dengan sifat *shiddiq* dan mempengaruhi lingkungan bisnis kita dengan sifat *shiddiq*. Kekotoran, kezaliman, kemunafikan, penipuan dan keserakahan akan lenyap dengan menghidupkan sifat-sifat *shiddiq* di benak semua pelaku bisnis. Dalam dunia bisnis, kejujuran bisa juga ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (*mujahadah* dan *itqan*), baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan (tidak ditutup-tutupi) yang kemudian diperbaiki secara terus-menerus, serta menjauhkan diri dari berbuat bohong dan menipu.

Amanah artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab dan kredibel. *Amanah* dapat juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan. Di antara nilai-nilai yang terkait dengan kejujuran dan melengkapinya adalah *amanah*. Seorang pebisnis haruslah memiliki sifat *amanah*, karena Allah menyebutkan sifat orang-orang mukmin yang beruntung adalah yang dapat memelihara amanat yang diberikan kepadanya. Allah s.w.t. berfirman, "*Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat dan janji-janjinya*" (Al Qur'an, Al Mu'minun (23): 8).

Amanah berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. *Amanah* dapat ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran dan pelayanan yang optimal kepada pelanggan. Sifat *amanah* ini akan membentuk kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab pada setiap individu Muslim. Kumpulan individu dengan kredibilitas yang tinggi akan melahirkan masyarakat yang kuat, karena dilandasi oleh saling percaya antar anggotanya. Sifat *amanah* memainkan peranan yang fundamental dalam

ekonomi dan bisnis, karena tanpa kredibilitas dan tanggung jawab, kehidupan ekonomi dan bisnis akan hancur.

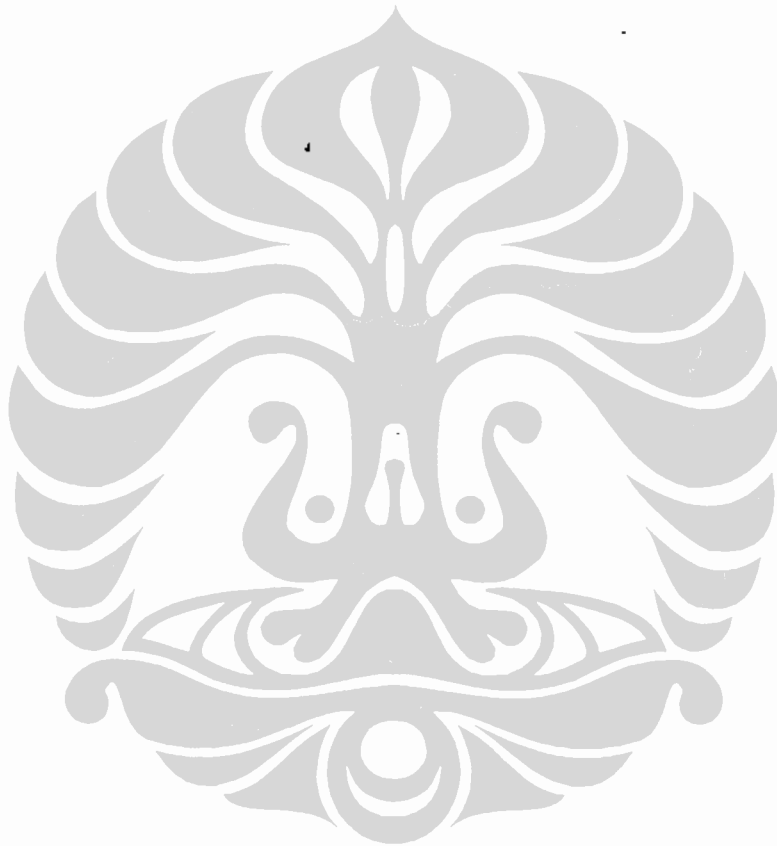
Fathanah dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdikan atau kebijaksanaan. Pemimpin perusahaan yang *fathanah* artinya pemimpin yang memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. Dalam bisnis, implikasi ekonomi sifat *fathanah* adalah bahwa segala aktivitas dalam manajemen suatu perusahaan harus dengan kecerdasan, dengan mengoptimalkan semua potensi akal yang ada untuk mencapai tujuan.

Sifat *fathanah* ini juga akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seseorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum.

Tabligh artinya komunikatif dan argumentatif. Orang yang memiliki sifat *tabligh*, akan menyampaikannya dengan benar (berbobot) dan dengan tutur kata yang tepat (*bi al hikmah*). Jika merupakan seorang pemimpin dalam dunia bisnis, ia haruslah menjadi seorang yang mampu mengkomunikasikan visi dan misinya dengan benar kepada karyawan dan *stakeholder* lainnya.

Empat *key success factors* yang telah disebutkan di atas merupakan cerminan sifat Nabi Muhammad saw, khususnya dalam mencerminkan dirinya ketika berperan sebagai pelaku bisnis. Empat *key success factors* sifat inilah yang sebaiknya ditelaah dan kemudian sedikit demi sedikit ditiru oleh pelaku bisnis untuk menjalankan bisnis dengan strategi *blue ocean* yang memiliki kesamaan dengan konsep syariah Islam dalam perspektif mengenai persaingan yang sebaiknya dihindari oleh para pelaku bisnis. Walaupun kemungkinan cukup berat untuk dapat meniru secara sama akan empat sifat terpuji tersebut, dikarenakan kondisi

bisnis tidak sehat dewasa ini yang seringkali memancing amarah pelaku bisnis untuk merugikan pelaku bisnis lainnya guna meraih posisi *market leader*.



BAB III

PROFIL DAN KEADAAN USAHA KBTM

KBTM, singkatan dari Kelompok Bina usaha Tani Muslim, merupakan suatu organisasi bisnis milik keluarga yang bermarkas besar di kawasan Cilodong Depok, tepatnya pada Perumahan Kemang Swatama Blok A3 Nomor 4. Unit bisnis besar yang tercakup didalamnya meliputi bisnis ayam pedaging, telur ayam, sapi dan kambing, serta perikanan. Ada pula unit non bisnis yang merupakan bentuk tidak langsung dari tanggung jawab sosial perusahaan atau dalam dunia bisnis lazim disebut CSR (*corporate social responsibility*), yaitu sebuah Yayasan Pesantren.

Unit bisnis terbesar dari KBTM ini adalah menyangkut bisnis ayam (baik itu ayam pedaging dan telur ayamnya). KBTM memproduksi ayam ternak yang kelak akan dijual kepada para tengkulak, yang istilah lazimnya para tengkulak ini biasa disebut sebagai penangkap. Selain itu KBTM sendiri juga mempunyai penangkap yang merupakan anak perusahaan dari KBTM, yaitu bernama PD (Perusahaan Dagang) Sari Rasa. Namun perlakuan KBTM kepada PD Sari Rasa ini adalah sama dengan para penangkap lainnya yang juga berbentuk PD. Dalam artian KBTM tidak memberlakukan perlakuan khusus untuk PD Sari Rasa dalam hal prosedur jual beli dan harga jual. PD Sari Rasa tetap harus membayar harga yang ditetapkan sama dengan para penangkap lain apabila ingin mendapatkan ayam atau telur dari KBTM, berikut pula tidak adanya jaminan bahwa PD Sari Rasa harus mengambil ayam dan telur dari KBTM. Pihak pengelola PD Sari Rasa memiliki kewenangan untuk menentukan di mana harus membeli ayam dan telur, tidak selalu harus dari KBTM. Begitu pun sebaliknya bahwa KBTM tidak perlu menyediakan pasokan khusus untuk PD Sari Rasa. KBTM akan memberikan persediaan ayam dan telurnya kepada penangkap mana saja yang telah memesan dan membayar.

A. Sejarah Singkat

Menurut keterangan yang diberikan oleh Direktur Eksekutif KBTM, Jajat Mulyana, sebelum KBTM berdiri pada awal 1990-an, PD Sari Rasa sudah terlebih dahulu ada dan merupakan awal perjalanan dari keberlangsungan bisnis keluarga ini. PD Sari Rasa sudah ada sejak akhir 1980-an, dan dahulu bermarkas di salah satu sudut perkampungan kawasan Depok 2 Tengah. Namun sekarang sudah berpindah ke Cilodong menempati markas yang sama dengan induknya yaitu KBTM.

Pada awalnya KBTM hanya membawahi bisnis yang berhubungan dengan ternak ayam. Namun seiring dengan berjalannya waktu, lingkup bisnisnya meluas ke bidang usaha sapi dan kambing, serta usaha perikanan, yang semuanya masih dalam lingkup peternakan.

Terjunnya KBTM di beberapa sektor bisnis peternakan adalah berkat dukungan masyarakat sekitar Depok yang mengenal baik pendiri KBTM yaitu Haji Ade Mahmud. Menurut warga, Haji Ade terkenal dengan sifat jujur, gemar tolong-menolong dan mempunyai keramahan yang luar biasa. Ada suatu momen ketika menjelang hari raya Idul Adha, warga yang membutuhkan hewan kurban mengusulkan Haji Ade untuk menyediakan sapi dan kambing, dan warga menjamin bahwa mereka akan segera membelinya dari Haji Ade, karena mereka sangat percaya terhadap apapun yang dijual oleh Haji Ade. Maka sejak tahun 2002 unit bisnis KBTM bertambah dengan keberadaan peternakan sapi dan kambing. Unit bisnis bidang peternakan ikan yang didirikan lebih dahulu sebelum bisnis sapi dan kambing sejak tahun 1996 pun tidak lepas dari dukungan para masyarakat yang mengusulkan Haji Ade menyediakan ikan hasil budidaya.

Di usia Haji Ade yang ke 45, usaha KBTM saat ini dilanjutkan oleh putra pertamanya Jajat Mulyana, SE yang saat ini menjabat sebagai Direktur Eksekutif KBTM, dan Haji Ade bertindak sebagai komisaris. Sosok karismatik Haji Ade rupanya menurun kepada Jajat yang

dikenal sebagai sosok pemuda yang religius, rendah hati, cerdas dan kritis. Berbekal pengetahuan dan *skill* mengenai manajemen dan bisnis modern hasil tempaan Fakultas Ekonomi Universitas Pancasila Jurusan Manajemen, Jajat melakukan berbagai perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik sejak pertengahan tahun 2005 dipercaya oleh Ayahnya untuk memimpin KBTM.

Sifat gemar membaca Jajat membuatnya bersifat terbuka terhadap konsep-konsep manajemen dan bisnis terbaru. Hal itu terlihat ketika dia mengungkapkan kekagumannya terhadap konsep *blue ocean strategy*. Dengan fasih dia bisa menjelaskan berbagai langkah untuk memasuki paradigma baru dalam berbisnis ini. Dia pun menyatakan tengah menjalani konsep *blue ocean strategy* sebagai kerangka dan petunjuk dalam menjalankan berbagai kepentingan bisnis di KBTM. Diakui bahwa dirinya terpaksa menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, tidak delegatif seperti Haji Ade, karena banyak karyawan KBTM yang belum mengetahui konsep *blue ocean strategy*, maka sedikit banyaknya Jajat harus terjun langsung dalam memimpin suatu eksekusi strategi di lapangan.

Untuk usaha peternakan ayamnya, saat ini KBTM telah terdaftar resmi dalam GOPAN (Gabungan Organisasi Peternak Ayam Nusantara) di bawah naungan Departemen Pertanian. Adapun "sahabat-sahabat" terdekat dari KBTM yang turut tergabung dalam GOPAN dan juga berbentuk usaha tradisional adalah Pitiekoe, Tunas Mekar Farm (TMF), Perdana Putra Chicken (PPC), Berkah Putra Chicken (BPC), Soma Unggas Jaya, Ranggalawe Farm, Danish Farm, Purnama Farm. Ke delapan peternakan inilah yang belakangan oleh KBTM seringkali diajak untuk bekerjasama dalam melakukan penyeragaman strategi bisnis *blue ocean*.

B. Bentuk Perusahaan Dan Bidang Usaha Yang Dijalani

Hingga saat ini KBTM masih berbentuk badan usaha tradisional yang belum terdaftar secara hukum. Walaupun begitu KBTM sangat sering didatangi oleh para petugas pajak dari

Depatemen Keuangan, yang seolah-olah menganggap bahwa KBTM merupakan badan usaha yang mempunyai akta notaris. Pihak pajak melakukan ini dengan alasan bahwa KBTM termasuk organisasi berorientasi pada profit, maka walaupun tidak dikenakan pajak badan usaha resmi, pajak KBTM diperhitungkan sebagai pajak perorangan.

Adapun bidang usaha yang dijalani oleh KBTM adalah sebagai berikut:

1. Peternakan ayam → Peternakan dan pemotongan dilakukan oleh KBTM.
Lalu dijual kepada penangkap.
→ PD Sari Rasa sebagai anak perusahaan KBTM bertindak sebagai penangkap, mempunyai tugas untuk menjual ayam potong kepada konsumen di pasar.
2. Sapi dan kambing → Keseluruhan usaha dikelola langsung oleh KBTM. Baik peternakan, pemotongan, hingga penjualan.
3. Perikanan → Keseluruhan usaha dikelola langsung oleh KBTM. Baik peternakan hingga penjualan.

Yayasan Pesantren Baitus Sholihin yang dikhususkan untuk wadai pendidikan para anak yatim dilingkungan sekitar, merupakan wujud KBTM dalam melaksanakan CSR (*corporate social responsibility* / tanggung jawab sosial perusahaan). Yayasan ini pun dikelola langsung di bawah manajemen KBTM.

Bisnis peternakan ayam merupakan *core business* dari KBTM karena penghasilan yang didapat yaitu harian, maka diperlukan praktek pemberlakuan birokrasi sederhana untuk mengurus kegiatan peternakan ayam ini agar sistematis bisnis dapat terdeteksi secara jelas, rinci dan tidak bertumpuk-tumpuk. Terlihat dengan adanya PD Sari Rasa sebagai unit bisnis tersendiri yang bertugas dalam hal penjualan ayam potong, walaupun ayam potong yang dijual oleh PD Sari Rasa tidak selalu harus dari KBTM. Tidak seperti bidang usaha sapi dan kambing serta perikanan yang keseluruhan usaha dikelola langsung oleh tim manajemen

KBTM. Hal ini dikarenakan bisnis sapi dan kambing serta perikanan relatif bersifat musiman dan suatu skenario besar perencanaan sudah dipersiapkan secara matang oleh tim manajemen KBTM jauh hari sebelum musim penjualannya datang, maka eksekusi operasional pasar relatif dapat diatasi dengan baik. Berbeda dengan peternakan ayam yang menuntut eksekusi operasional pasar hampir setiap hari, sehingga dibutuhkan pemecahan skenario besar untuk dibagi kepada beberapa pihak, agar terhindar dari *human error*, yang kemungkinan dapat disebabkan terlalu letih atau tidak fokus, karena diharuskan mengeksekusi beberapa tahapan bisnis yang rumit setiap harinya.

C. Susunan Organisasi

Seluruh unit bisnis di KBTM sebagian besar ditangani oleh keluarga dan warga sekitar tempat usaha KBTM. Sistem operasionalisasi dan manajemen dilakukan cukup profesional apabila dilihat dari sifatnya yang merupakan perusahaan keluarga. KBTM dimiliki oleh keluarga besar Haji Ade Mahmud.

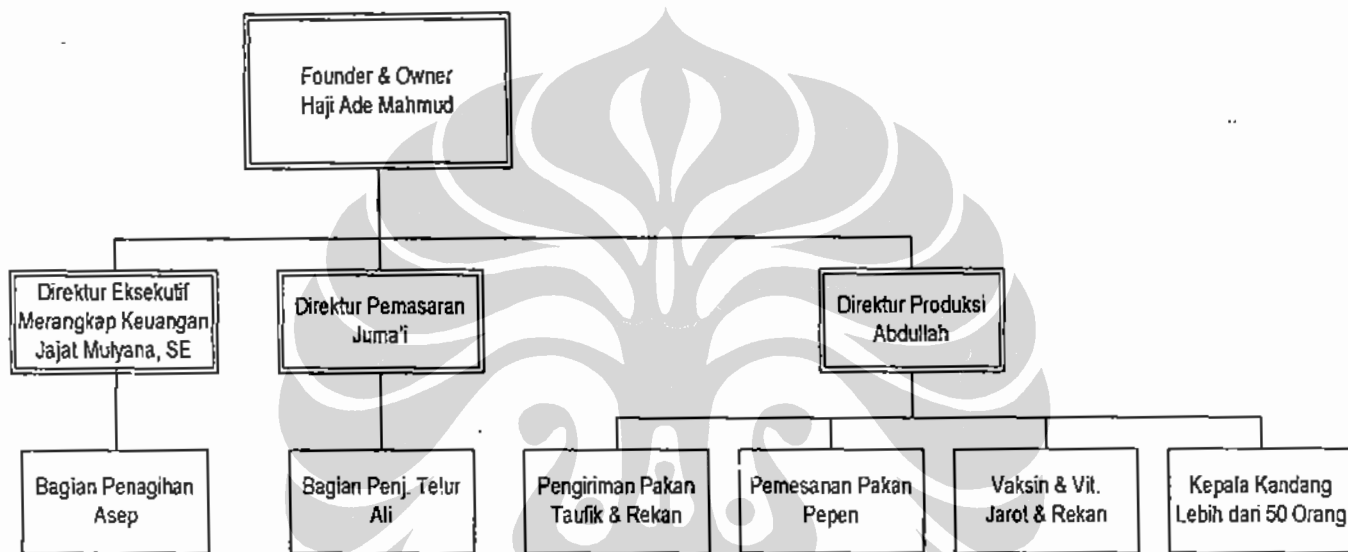
Berikut nama-nama dari pimpinan struktural yang berada dalam KBTM:

4. *Founder & Owner* : Haji Ade Mahmud.
5. Direktur Eksekutif merangkap Direktur Keuangan : Jajat Mulyana, SE.
6. Bagian Penagihan (Dibawah kendali keuangan) : Asep.
7. Direktur Pemasaran : Juma'i.
8. Bagian Penjualan Telur (Dibawah kendali pemasaran) : Ali.
9. Direktur Produksi : Abdullah.
10. Pengiriman Pakan (Dibawah kendali produksi) : Taufik dan Rekan.
11. Pemesanan Pakan (Dibawah kendali produksi) : Pepen.
12. Vaksin dan Vitamin (Dibawah kendali produksi) : Jarot dan Rekan.

13. Kepala Kandang (Dibawah kendali produksi) : Lebih dari 50 orang yang tersebar di 6 daerah.

Berikut pola bagan struktural dari KBTM:

Gambar 3.1
Bagan Organisasi KBTM



Sumber: Internal KBTM

D. Kegiatan Operasional KBTM

Berdasarkan bagan struktural yang telah ditampilkan sebelumnya terlihat bahwa kegiatan operasional utama terdiri dari tiga area fungsional yang berbeda yaitu kegiatan operasional area keuangan, area pemasaran, serta area produksi. Adapun yang bertindak sebagai Direktur Utama di KBTM, adalah juga memegang kendali di area fungsional keuangan, yaitu Jajat Mulyana, yang profilnya telah diceritakan pada beberapa paragraf sebelumnya. Maka dari itu segala keputusan akhir dari usulan kerja yang diajukan masing-masing area, diputuskan oleh Jajat.

1. Area Keuangan

Jajat mengatakan bahwa tugasnya sebagai Direktur Keuangan adalah sebagaimana lazimnya para Direktur Keuangan di kebanyakan perusahaan, yaitu lebih kearah pengaturan *cash flow* agar segala kinerja operasional KBTM dapat berjalan dengan lancar. Dia menambahkan bahwa keuntungannya memegang jabatan rangkap juga sebagai Direktur Eksekutif, adalah dia dapat mengetahui persis kondisi di mana harus mengeluarkan uang misalkan untuk biaya-biaya produksi dan kapan harus melakukan penghematan, dalam langkah membawa KBTM meraih keuntungan yang semaksimal mungkin. Adapun sub area di bawah keuangan adalah bagian penagihan, yang memiliki tugas sebagai "*debt collector*" untuk para penangkap yang mengambil ayam dari KBTM secara *non cash*.

2. Area Pemasaran

Yang bertindak sebagai Direktur Pemasaran KBTM adalah Juma'i. Dia mengatakan bahwa tugas-tugas yang dijalani sehari-hari di KBTM adalah dalam hal manajemen penjualan, pengaturan frekuensi pembelian DO (*delivery order* – ayam titipan perusahaan ternak lain), dan juga dalam hal pemesanan DOC (*day old chick* – bibit ayam yang baru keluar dari penetasan / *hatchery*). Bagian penjualan telur merupakan sub area yang berada di bawah kendali pemasaran.

3. Area Produksi

KBTM mempercayakan Abdullah sebagai orang yang dipercaya sebagai Direktur Produksi. Tugas utamanya sehari-hari di KBTM adalah memimpin secara keseluruhan proses produksi mulai dari DOC hingga ayam tersebut besar. Lalu Abdullah melaporkan kepada Juma'i yang bertindak di area pemasaran untuk melakukan penjualan kepada para konsumen. Dapat dikatakan bahwa Abdullah adalah Direktur "tersibuk" di KBTM. Hal ini dikarenakan dia harus secara langsung mengawal empat sub area di bawah produksi seperti sub bagian

pengiriman pakan, pemesanan pakan, bagian vaksin dan vitamin, dan juga 50 kepala kandang yang tersebar di 6 daerah dalam pulau Jawa.

Sebagai informasi tambahan bahwa mitra kerja KBTM adalah sebagai berikut.

1. Pemasok Pakan Ternak → PT Japfa Comfeed.
→ PT Charoen Pokphand.
→ PT Samsung.
2. Pemasok Vaksin Ternak → PT Medion.
3. Pemasok Vitamin Ternak → PT Sumber Multi Vita.

E. Visi dan Misi KBTM

Sebagai perusahaan tradisional yang masih dikenal kalangan terbatas, Jajat tidak menjalankan bisnis tradisional seperti kebanyakan yang hanya berprinsip "yang penting cukup untuk makan". Jajat sangat memperhatikan kesinambungan (*sustainability*) dari KBTM. Maka dari itu belum lama ini melalui diskusi dengan tim manajemen, Jajat memprakarsai lahirnya suatu visi dan misi KBTM.

Awalnya banyak pihak dari manajemen menganggap hal ini tidaklah penting, karena hanya merupakan suatu kalimat-kalimat bermuatan motivasional, dan hal tersebut mungkin tidak akan mempengaruhi para pekerja, yang lebih banyak berorientasi pada aksi bagaimana mendapatkan uang sebanyak-banyaknya. Namun sekali lagi Jajat memperlihatkan kehebatannya dalam memimpin. Dia berhasil mempertahankan langkahnya guna menanamkan visi dan misi untuk KBTM kepada para karyawan-nya.

Ide mengenai tercetusnya visi dan misi KBTM, diakui Jajat tidak lepas dari hasil renungannya setelah menelaah bab empat dari buku *blue ocean strategy* yang bertajuk "*focus on the big picture, not the numbers*" – yang beresensi bahwa perlunya suatu visi kedepan untuk dijadikan pijakan dalam mengeluarkan KBTM dalam peta persaingan *red oceans*. Jajat

benar-benar mencoba untuk melakukan tahap-tahap konseptual buku tersebut guna diwujudkannya pada KBTM.

Dengan menggabungkan konsep berbisnis ala syariah yang memang sudah menjadi ciri khas KBTM sejak dulu, maka terciptalah visi dan misi KBTM seperti berikut ini.

Visi : "Tercapai keuntungan dunia dan akhirat dengan dijalankannya prinsip Islami dalam berbisnis".

Misi:

1. Menjadi perusahaan nasional yang memegang teguh prinsip Islami dalam berbisnis.
2. Mensejahterakan umat Islam.
3. Menuntun serta mengajak berbagai lapisan untuk menjalankan bisnis yang halal.

Dengan tidak bermaksud untuk menyinggung perasaan pemeluk keyakinan yang lain, Jajat berpendapat, secara umum prinsip Islami atau syariah dalam berbisnis dapat membawa suatu perusahaan kepada "tingkat keuntungan yang tidak merugikan" perusahaan lain. Dengan kata lain bahwa alangkah baiknya apabila setiap perusahaan tidak melakukan kelatahan dalam berbisnis. Cobalah lebih kreatif, walaupun bidang usaha yang digeluti terbilang sama dengan yang ada di pasar, namun hilangkan mental ingin "menyerobot" pelanggan orang, bidiklah masyarakat lain yang netral untuk dijadikan *target market*.

Prinsip Islami atau syariah dalam berbisnis sebenarnya merupakan langkah yang cenderung bersifat motivasional, dan dapat diterapkan dan diyakini oleh pihak manapun, baik dia beragama Islam ataupun non-Islam. Perlu ditekankan bahwa apabila non-Islam, perlu mengartikan sebatas dalam lingkup kehidupan antar sesama manusia secara umum, dan berbisnis secara khusus.

F. Tujuan Umum KBTM

Dengan bertumpu pada visi KBTM yang terlihat amat mengutamakan nuansa Islami dalam berbisnis, maka KBTM selain tentunya ingin mendapatkan keuntungan berbentuk laba usaha, yang paling utama adalah syiar kebaikan terhadap masyarakat luas melalui medium berbisnis Islami, dan disempurnakan dengan pengaplikasian *blue ocean strategy*, guna menghilangkan nuansa persaingan yang saling meniadakan dan saling merugikan banyak pihak.

G. Strategi Bisnis KBTM

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa pihak KBTM saat ini tengah menerapkan konsep *blue ocean strategy* dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Terutama di bidang peternakan ayam, meysul keresahan akan semakin maraknya isu pandemi (penyebaran secara luas) flu burung. Diharapkan bahwa dengan penerapan *blue ocean strategy* dapat membuat *image* dari KBTM menjadi sangat baik.

Sebelum Jajat memegang jabatan sebagai Direktur Eksekutif KBTM, bahkan pada awal kepemimpinannya, strategi bisnis yang dijalani dalam perusahaan adalah strategi generik dari Michael Porter (*low cost*, *differentiation*, *focus low Cost*, dan *focus differentiation*). KBTM bertumpu pada diferensiasi dalam memberikan pelayanan dan sistematika jual beli kepada para penangkap.

H. Rencana Perbaikan Implementasi Strategi

Dalam melakukan *blue ocean strategy* ada berbagai rencana yang ingin dilaksanakan oleh KBTM. Dengan gaya kepemimpinan partisipatif, Jajat memimpin sendiri suatu eksekusi strategi di lapangan. Dalam artian Jajat tidak melepaskan para karyawannya untuk mengeksekusi strategi sendirian. Jajat memimpin dalam batasan memberikan arahan dan

mengawasi para karyawannya dalam bertindak, sesuai posisi jabatan masing-masing karyawan.

Dengan berusaha untuk mengikuti alur dari kerangka resmi *blue ocean strategy* yang dipublikasikan oleh Prof. Kim dan Prof. Mauborgne, serta berusaha berpegang teguh prinsip Islami dalam berbisnis, Jajat mengajak tim manajemen KBTM untuk berintegrasi dan saling melakukan sumbang saran agar strategi bisnis yang dijalani saat ini dapat membuahkan hasil yang manis. Langkah-langkah dan pemaparan mengenai strategi bisnis yang dijalankan oleh KBTM akan penulis kupas tuntas pada bab empat, mengenai analisa dan pembahasan.



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Perlu diingat bahwa pemicu awal diaplikasikannya *blue ocean strategy* di KBTM adalah merebaknya isu flu burung yang semakin meresahkan industri peternakan ayam tradisional, khususnya di Indonesia. Walaupun begitu ada beberapa tantangan lain di luar isu flu burung (namun secara benang merah masih terkait dengan isu penyebaran flu burung) yang terdeteksi oleh penulis ketika melakukan penelitian di KBTM, yang dapat diselesaikan dengan mengaplikasikan *blue ocean strategy*. Pada penjabaran berbagai langkah *blue ocean strategy* di KBTM, sesuai dengan penelitian dan keterangan para narasumber, tidak dengan serta-merta hanya menuju ke arah mengatasi dampak flu burung di KBTM (walaupun pada dasarnya isu flu burung merupakan indikasi awal dijalaninya strategi). Ada isu internal maupun eksternal lainnya yang mewarnai tujuan terlaksananya *blue ocean strategy* oleh KBTM.

Tokoh sentral yang dengan gigih memimpin KBTM menerapkan *blue ocean strategy* adalah Jajat Mulyana (Direktur Eksekutif KBTM). Dalam penjabaran langkah-langkah strategis yang akan diulas pada paragraf-paragraf berikut, sekilas menampakan penulis menuliskan pendapat subjektif yang terkesan mengagumi tokoh Jajat, sehingga kaidah-kaidah karya ilmiah yang selama ini lazim membiasakan seorang peneliti untuk memaparkan sesuatu hal dari sudut pandang objektif dan netral agak sedikit penulis langgar.

Alasan penulis memaparkan pendapat-pendapat subjektif yang terkesan mengagumi tersebut, karena penulis melihat dengan nyata kerja keras seorang diri dari Jajat untuk memimpin perubahan di KBTM dengan mengaplikasikan *blue ocean strategy*, dan dengan sendiri pula mengatasi berbagai rintangan yang ada. Oleh sebab itu rasanya cukup pantas apabila penulis menyertakan pendapat subjektif sebagai bentuk cerminan kerja keras Jajat.

Perlu diingat bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi bisnis yang keluar dari *main stream* (tidak lazim) konsep strategi bisnis dewasa ini, khususnya perspektif mengenai persaingan. Semangat untuk menghindari persaingan pada saat kondisi bisnis dewasa ini yang cukup dinamis, hanya dapat dilakukan oleh perusahaan dan organisasi yang memiliki pelaku-pelaku bisnis yang menaruh perhatian khusus untuk mengembangkan kemampuan bermuatan emosional melebihi mengembangkan kemampuan fungsional.

Kemampuan mengelola emosional merupakan dasar untuk mengelola mental pelaku bisnis untuk tidak ingin bersaing dengan pelaku bisnis lainnya dalam industri. Sehingga pelaku-pelaku bisnis dapat merasakan keuntungan usaha dalam suatu industri, dan tentunya tidak ada yang dirugikan.

Setiap perusahaan atau organisasi yang sukses dalam industri biasanya memiliki seorang CEO (*chief executive officer*) yang mampu mengeksekusi suatu strategi bisnis berbeda dengan strategi bisnis yang lazim dieksekusi kebanyakan perusahaan dalam suatu industri. Walaupun strategi bisnis yang berbeda tidak selalu menjadi yang lebih baik dibandingkan strategi bisnis kebanyakan dalam suatu industri, namun perlu diingat bahwa banyak sekali contoh perusahaan yang mengeksekusi strategi bisnis terbaik dan berhasil dalam industri, pastilah memiliki strategi bisnis berbeda dengan kebanyakan strategi bisnis yang diaplikasikan pelaku industri pada umumnya. Contohnya adalah Bill Gates dengan perusahaan Microsoft-nya, Jack Welch dengan perusahaan General Electric-nya, Jorma Olila dengan perusahaan Nokia-nya, Irwan Hidayat dengan perusahaan Sido Muncul-nya, Aa Gym dengan perusahaan Manajemen Qolbu-nya dan masih banyak perusahaan sukses lainnya.

Berdasarkan contoh tokoh dan perusahaan sukses di atas yang sering dijadikan pembahasan dalam bedah kasus di kalangan komunitas bisnis, maka penulis merasa cukup pantas apabila dalam penulisan ini memaparkan langkah nyata Jajat memimpin KBTM dalam mengeksekusi *blue ocean strategy* yang notabenenya mengaplikasikan strategi bisnis berbeda

dan terbilang baru dengan kebanyakan strategi bisnis lainnya. Selain itu, berdasarkan contoh berbagai *case study* yang membahas tentang strategi perusahaan (NB: penulis terbiasa melihat *case study* dari Harvard Business School selama kuliah di MM-UI), biasanya turut pula disertakan pembahasan mengenai langkah strategis dan pola perilaku para tokoh pemimpin perusahaan, yang kemungkinan besar merupakan penentu awal keberhasilan suatu strategi bisnis perusahaan.

A. Kesesuaian Konsep *Blue Ocean Strategy* Resmi (Kim dan Mauborgne) dengan Penerapan *Blue Ocean Strategy* dalam KBTM

1. Usaha KBTM Dalam Menciptakan *Blue Oceans*

Dengan menyesuaikan argumen dan penjabaran di bab dua, di mana penulis mencantumkan pandangan dari Arief Hamdani yang menyatakan adanya tiga teori yang dapat dilakukan sebagai pendekatan terhadap penemuan pasar baru atau penciptaan ruang pasar yang tanpa pesaing di dalam *blue ocean strategy*, yaitu *strategies for diversification*; *champion* dan *sponsor*; dan skala prioritas. Setelali penulis mengamati secara langsung dan mewawancarai Jajat Mulyana, KBTM saat ini cenderung mengaplikasikan pendekatan teori *champion*. Namun Jajat dengan tegas menyatakan tidak hanya ingin terjebak dengan menjadikan KBTM unggul dengan pendekatan *champion*-nya saja. Tujuannya menjalankan strategi konseptual *blue ocean* di KBTM ingin membawa KBTM turut melakukan pendekatan teori skala prioritas agar dapat memakmurkan kehidupan orang banyak, khususnya para pengusaha ternak ayam tradisional.

Pendekatan konsep *champion* yang diaplikasikan oleh KBTM adalah dengan mengkomputerisasi segala kegiatan operasional manajemen. Penggunaan komputer guna menunjang kegiatan manajerial dalam KBTM memang belum berlangsung lama. Sejak Jajat memegang kendali penuh dalam kegiatan manajerial KBTM pada pertengahan 2005, KBTM

menjadi perusahaan ternak tradisional yang terbilang cukup modern dengan pemanfaatan teknologi komputer, dibandingkan perusahaan ternak tradisional lainnya yang tidak memanfaatkan teknologi komputer dalam operasionalisasi manajemen, khususnya di daerah Jabodetabek.

Ketika penulis menanyakan mengapa hal pertama yang Jajat lakukan ketika dipercaya Ayahnya untuk menjadi Direktur Eksekutif adalah mengkomputerisasi sistem manajemen KBTM. Dia menjawab, bahwa dengan pemanfaatan komputer dengan berbagai *software*-nya (menggunakan *software* Microsoft Windows) akan lebih mengaktualisasi perusahaan KBTM, yang kelak diharapkan akan menjadikan KBTM menjadi perusahaan ternak yang memiliki kredibilitas baik. Kembali penulis bertanya, apakah kredibilitas baik menurut Jajat lebih kearah *profit* jangka panjang yang makin besar, atau sekedar reputasi baik sebagai perusahaan ternak ayam di masyarakat dengan tingkat *profit* yang biasa-biasa saja atau normal. Dia kembali menjawab bahwa kredibilitas baik yang dimaksud adalah KBTM menjalankan usaha atau praktek bisnis sesuai dengan apa yang dihalalkan dan diharamkan dalam pandangan dogmatis konsep agama Islam. Dia menambahkan bahwa yang dijadikan *role model* adalah Nabi Muhammad saw, di mana bisnis yang dijalankan KBTM tidak hanya bertujuan untuk meraih keuntungan materi dunia, namun juga keuntungan yang bersifat spiritual Islami sesuai dogma-dogma agama. Konsep bisnis konvensional sering mengesampingkan dogma-dogma agama sebagai faktor yang apabila diikutsertakan akan membuat suatu praktek bisnis menjadi tidak profesional, namun KBTM justru menomor-satukan praktek dogma Islami dalam kegiatan bisnis-nya. Keuntungan materi tentunya tetap diharapkan untuk dapat diraih oleh KBTM dalam menjalani bisnis dengan berprinsip melakukan bisnis yang halal dan tidak membuat rugi pengusaha ternak lain. Selain itu aktualisasi dengan pemanfaatan komputer dalam manajemen KBTM dipicu karena keadaan sebelumnya di mana rata-rata pendidikan pegawainya terbilang rendah. Apabila sebelumnya oleh Haji Ade (Direktur Eksekutif sebelum

Jajat / ayah Jajat) hanya diajarkan mengenai ilmu agama dan ilmu berdagang, Jajat berkeinginan menjadikan mereka seorang pekerja manajemen profesional yang salah satu syarat kebiasaannya adalah pemanfaatan teknologi, walaupun tidak perlu mencapai tingkat penggunaan yang mutakhir.

Lebih jauh Jajat mengungkapkan bahwa dia dan KBTM tidak ingin berhenti pada level pengaplikasian konsep *champion* dengan wujud komputerisasi manajemen KBTM. Sesuai cita-cita-nya mengaplikasikan *blue ocean strategy* dengan menghilangkan nuansa persaingan dan menikmati kemakmuran bersama-sama antar sesama pengusaha ternak ayam tradisional, Jajat saat ini tengah bersiap untuk mengaplikasikan konsep skala prioritas di samping tentunya tetap meningkatkan kadar aplikasi konsep *champion*. Memang menurut pemaparan Arief Hamdani dalam artikelnya, perusahaan atau entitas bisnis lainnya akan memfokuskan ke daerah yang paling menguntungkan dan berpotensi untuk menang dengan cepat, walaupun daerah tersebut adalah *red ocean*. Jajat dengan KBTM-nya tidak bertujuan untuk memenangi posisi *market leader* di industri ternak ayam tradisional dengan meniadakan (persaingan yang berpotensi merugikan atau membangkrutkan usaha bisnis pihak lain) usaha-usaha ternak tradisional yang ada. Ia ingin memajukan industri usaha ternak ayam tradisional secara bersama-sama. Integrasi antar konsep *champion* dan skala prioritas adalah dengan membuat produk *chicken nugget*.

Dari pengembangan konsep *champion*, Jajat ingin mempunyai suatu *freezer* besar (lemari es pengawet daging) yang difungsikan untuk menampung ayam-ayam baik yang berasal dari KBTM ataupun dari perusahaan ternak tradisional lainnya, yang pada waktu harusnya sudah terjual namun belum terjual akibat berbagai kendala di pasar (terutama ketika isu flu burung kembali muncul kepermukaan). Kemudian dengan teknologi berbasiskan konsep *champion*, KBTM membuat *chicken nugget*. *Chicken nugget* inilah yang merupakan aplikasi dari konsep skala prioritas. Karena pasar *chicken nugget* menurut Jajat terbilang

mempunyai potensi cukup menguntungkan saat ini. Kemudian hasil penjualan produksi *chicken nugget* kelak akan dibagi secara proporsional dengan sesama perusahaan ternak yang menaruh ayam ke dalam *freezer* KBTM. Hal inilah yang merupakan solusi yang saat ini tengah diprakarsai oleh Jajat terhadap rekanan-nya sesama pengusaha ternak ayam tradisional, dan dalam waktu dekat ini menurutnya akan segera terlaksana.

Ketika penulis bertanya apakah tidak takut menjadikan KBTM terjebak dalam *red ocean* karena terjun ke industri *chicken nugget*? Jajat dengan tegas mengatakan bahwa KBTM sama sekali tidak ingin bersaing dengan produk *chicken nugget* yang saat ini tersedia di pasaran, khususnya di pasar swalayan waralaba yang berada di berbagai wilayah Jabodetabek (NB: contoh swalayan waralaba seperti Carefour, Superindo, Giant). KBTM memasuki pasar tradisional (NB: nama-nama pasar tradisional di mana produk ayam dari KBTM biasa dijual, terlampir pada beberapa halaman terakhir karya akhir ini), dan *chicken nugget* yang kelak dijual KBTM bukan hanya berasal dari ayam potong milik KBTM melainkan milik perusahaan ternak tradisional yang notabeneanya berada di pasar yang sama. Maka penjualan satu saja *chicken nugget* merupakan *revenue* untuk KBTM dan semua rekanan perusahaan ternak ayam tradisional. KBTM tidak berniat menantang *red ocean company* dengan *chicken nugget* yang telah terdahulu ada dalam swalayan waralaba, namun KBTM ingin menciptakan *blue ocean* di pasar tradisional walaupun dengan nilai keuntungan yang kecil tetapi tidak saling meniadakan antar sesama perusahaan ternak ayam tradisional dengan persaingan “berdarah-darah”, namun mempererat tali persaudaraan antar perusahaan ternak ayam tradisional yang tentunya mengikuti kaidah-kaidah berbisnis secara Islami.

Dengan mengikuti konsep sistem *cluster* dari ahli strategi bisnis terkenal, Prof. Michael Porter, eksekusi konsep *champion* dan skala prioritas oleh KBTM merupakan usaha pengelompokan yang terintegrasi guna memajukan industri usaha ternak ayam tradisional di Indonesia, dengan berpegang teguh dengan “semangat” *blue ocean*.

Salah satu komponen lain dari inti awal dari suatu bisnis menjalankan *blue ocean strategy* adalah penerapan *value innovation*. *Value innovation* tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan pelanggan ataupun *stakeholders* lainnya yang dapat pula bermuatan nuansa emosional. Dalam KBTM *value innovation* yang digagas bermuatan keuntungan emosional.

Berdasarkan uraian beberapa paragraf di atas tentang langkah-langkah awal KBTM dalam usaha merombak model bisnis yang dijalaninya menjadi bisnis “bersemangatkan” *blue ocean*, *value innovation*-nya adalah mempererat suatu *relationship* dengan seluruh *stakeholders*. *Relationship* ini bertujuan agar persaingan dapat dihilangkan dan saling bahu-membahu membangun industri peternakan ayam tradisional menjadi makin baik, di mana seluruh pemain industrinya menikmati keuntungan dalam berbisnis dan tentunya tidak ada tindakan yang saling merugikan antar pemain. Hal inilah yang semakin memantapkan penulis untuk memberikan label kepada KBTM sebagai “*the real traditional blue ocean company*”.

B. Kesesuaian *Blue Ocean Strategy* sebagai Solusi Strategi Bisnis KBTM

1. Usaha KBTM Dalam Mengaplikasikan *Analytical Tools and Frameworks*

Penggunaan konsep *champion* dan skala prioritas merupakan langkah awal KBTM untuk memasuki lingkungan bisnis “bersemangatkan” *blue ocean* pada industri usaha ternak ayam tradisional, di mana pada awalnya konsep strategi *blue ocean* ini diaplikasikan karena kekhawatiran akan semakin merebaknya isu flu burung dalam tatanan hidup masyarakat Indonesia. Semangat menciptakan *blue ocean* tersebut haruslah melalui langkah-langkah strategis yang telah ditentukan oleh Kim dan Mauborgne, agar KBTM tersebut telah teruji menjalankan model bisnis *blue ocean* pada perusahaan ternak tradisional-nya. Pekerjaan-pekerjaan besar yang dilakukan KBTM dalam mengaplikasikan *blue ocean strategy* diawali dengan penggunaan perangkat yang dinamakan *analytical tools dan frameworks*. *Analytical*

tools dari *blue ocean strategy* dijadikan *framework* dalam memijaki berbagai keputusan bisnis berbentuk pertanyaan-pertanyaan kritis yang KBTM gunakan untuk dapat menjawab berbagai tantangan yang ada. Pertanyaan kritis tersebut menciptakan suatu *framework* yang dinamakan "*the four actions framework*". Hasil dari menjawab pertanyaan tersebut menghasilkan rambu-rambu tentang apa saja yang harus KBTM hapuskan, kurangi, ciptakan, dan tingkatkan agar tercipta bisnis ternak ayam tradisional *blue ocean*.

Pertanyaan kritis pertama yang harus dijawab oleh KBTM adalah berkaitan dengan faktor yang harus segera dihapuskan, yang pada dasarnya faktor tersebut terbiasa dilakukan pada industri ternak ayam tradisional, namun sebenarnya hal tersebut dapat menghambat perkembangan industri. Faktor yang harus segera dihapuskan tersebut adalah mengenai sistem pembayaran *non cash and carry* dari penangkap ke KBTM. Dahulu para penangkap sering kali berhutang apabila mengambil ayam di KBTM, dan berjanji membayar lunas apabila ayam tersebut telah laku di pasar tradisional di mana para penangkap tersebut menjual ayam. Jumlah penangkap yang menjadi pelanggan KBTM terbilang cukup banyak, maka hal tersebut menghambat laju pertumbuhan bisnis KBTM, terutama dalam hal *cash flow* yang menjadi penentu terlaksananya suatu strategi bisnis manapun. Memang apabila ditanyakan alasan mengapa para penangkap selalu berhutang dengan KBTM, sebagian besar dari mereka berujar bahwa hal itu terpaksa dilakukan karena keadaan pasar yang tidak menentu akibat "timbul dan tenggelamnya" isu flu burung. Sebenarnya para penangkap memiliki dana untuk membayar *cash* ayam yang diambil, namun dana tersebut terbatas, dan mereka menggunakannya untuk keperluan tambahan operasional dalam berjualan. Para penangkap mengatakan apabila dana tersebut dipakai untuk langsung membayar ayam yang diambil dari KBTM, mereka tidak mempunyai dana cadangan untuk kebutuhan mendadak di pasar, misalkan peralatan memotong ayam tiba-tiba rusak. Terlebih lagi apabila ayam yang mereka ambil dari KBTM tidak terjual habis karena menguatnya "gelombang" isu mengenai

penyebaran virus flu burung. Para penangkap tersebut dapat mengalami kerugian yang besar dan hal tersebut mengancam kemungkinan mereka untuk dapat berjualan pada waktu kedepan.

Pertanyaan kritis kedua yang harus dijawab oleh KBTM adalah berkaitan dengan faktor yang harus segera dikurangi, yang pada dasarnya faktor tersebut bukanlah sesuatu hal yang harus dikurangi pengaplikasiannya pada industri ternak ayam tradisional. Kembali dapat dikatakan bahwa hal tersebut pula yang membuat industri ini kian hari terasa semakin kurang menjanjikan, terlebih dengan sikap para pengusaha ternak ayam tradisional secara mayoritas (di luar KBTM) yang kurang adaptif mencari solusi tepat terhadap penyebaran isu flu burung. Menurut Jajat yang perlu dikurangi agar KBTM dapat segera mewujudkan bentuk bisnis *blue ocean* adalah kebijakan sistem pembayaran yang *non cash and carry*, di mana hal tersebut sangat terbiasa pada saat kepemimpinan Haji Ade. Argumen yang serupa dengan alasan dilaksanakannya pertanyaan kritis yang pertama nampaknya menjadi alasan kuat mengapa pertanyaan kritis yang kedua segera dilaksanakan, yaitu agar KBTM dapat segera berkembang dan dengan mudah mengeksekusi *blue ocean strategy*, dan tentunya sebagai *pioneer* yang baik untuk para pengusaha ternak ayam tradisional lainnya.

Perbedaan pertanyaan kritis yang pertama dan kedua yaitu apabila pertanyaan pertama yang dihapuskan adalah mental para penangkap yang tidak terbiasa dengan membayar *cash and carry* pada KBTM, pertanyaan kedua lebih kearah pengurangan kadar pemberlakuan kebijakan pembayaran *non cash and carry*. Jajat memperbolehkan pihak penangkap untuk *non cash and carry* ketika mengambil ayam dari KBTM asalkan reputasi penangkap tersebut baik, seperti loyalitas yang tinggi dengan KBTM diwujudkan dengan selalu mengambil ayam dari KBTM untuk dijual ke pasar tradisional, dan penangkap tersebut sebenarnya lebih sering melakukan *cash and carry* namun karena satu dan lain hal pada suatu waktu harus melakukan *non cash and carry*. Ada kebijakan secara jelas yang menyatakan penangkap boleh

melakukan maksimal dua kali pembayaran *non cash and carry* pada suatu periode tertentu, dengan catatan penangkap tersebut sebelumnya harus terbiasa melakukan pembayaran *cash and carry* oleh KBTM.

Pertanyaan kritis ketiga yang harus dijawab oleh KBTM adalah berkaitan dengan faktor yang harus segera ditingkatkan, yang pada dasarnya faktor tersebut bukanlah sesuatu hal yang harus ditingkatkan pengaplikasiannya pada industri ternak ayam tradisional. Berbeda dengan kedua pertanyaan kritis sebelumnya yang mendesak KBTM untuk mencari faktor-faktor negatif dalam KBTM, pada pertanyaan ketiga ini perlu dicari faktor yang terbilang positif pelaksanaannya di KBTM dan dianjurkan dalam suatu industri peternakan ayam tradisional. KBTM perlu meningkatkan lagi agar dapat memajukan industri peternakan ayam tradisional dan menciptakan *blue ocean* dalam rangka salah satunya memerangi isu flu burung.

Perlu diingat bahwa KBTM melakukan hal ini bukanlah hanya untuk internal perusahaan saja, namun beberapa partner sesama usaha ternak ayam tradisional khususnya di daerah Jabodetabek telah diajak bekerjasama guna penyeragaman strategi bisnis, agar mereka semua tidak bersaing yang saling meniadakan. Dengan penyeragaman strategi “bersemangatkan” *blue ocean*, diharapkan masalah-masalah pelik yang dihadapi para pengusaha ternak ayam tradisional, seperti isu flu burung dapat segera teratasi.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dengan mengadakan *training* dan pembekalan ilmu bisnis, teknologi, dan tentunya ilmu agama Islam merupakan agenda kerja penting dalam KBTM. Mereka diharapkan akan menjadi pihak yang siap mengedukasi pasar, tentang perusahaan ternak ayam yang sehat secara operasional, dan keberadaannya tidak mengganggu atau mengancam masyarakat.

Salah satu edukasi pasar yang dilakukan oleh KBTM yaitu dengan menyebarkan aturan-aturan resmi mengenai cara membuat dan pengelolaan usaha ternak ayam, yang oleh

Jajat dan penulis peroleh dari *web site* Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Provinsi DKI Jakarta. Jajat juga turut mengajak para pengusaha ternak tradisional lainnya untuk pula meningkatkan penyebaran aturan-aturan ini, dan tentunya meningkatkan penggunaannya dalam pengoperasionalan usaha ternak masing-masing. Dalam aturan-aturan ini diharapkan dapat mengurangi penyebaran virus flu burung dan efek negatif lainnya. Aturan-aturan tersebut adalah seperti yang dipaparkan pada halaman berikut.

1.) Persyaratan Lokasi

- Lokasi yang jauh dari keramaian/perumahan penduduk.
- Lokasi mudah dijangkau dari pusat-pusat pemasaran.
- Lokasi terpilih bersifat menetap, tidak berpindah-pindah.

2.) Pedoman Teknis Budidaya

- Kandang

Iklim kandang yang cocok untuk beternak ayam petelur meliputi persyaratan temperatur berkisar antara 32,2–35 °C, kelembaban berkisar antara 60–70%, penerangan dan atau pemanasan kandang sesuai dengan aturan yang ada, tata letak kandang agar mendapat sinar matahari pagi dan tidak melawan arah mata angin kencang serta sirkulasi udara yang baik, jangan membuat kandang dengan permukaan lahan yang berbukit karena menghalangi sirkulasi udara dan membahayakan aliran air permukaan bila turun hujan, sebaiknya kandang dibangun dengan sistem terbuka agar hembusan angin cukup memberikan kesegaran di dalam kandang. Untuk konstruksi kandang tidak harus dengan bahan yang mahal, yang penting kuat, bersih dan tahan lama. Selanjutnya perlengkapan kandang hendaknya disediakan selengkap mungkin seperti tempat pakan, tempat minum, tempat air, tempat ransum, tempat obat-obatan dan sistem alat penerangan.

- Peralatan terdiri dari :

(-) Litter (alas lantai). Alas lantai/litter harus dalam keadaan kering, maka tidak ada atap yang bocor dan air hujan tidak ada yang masuk walau angin kencang.

Tebal litter setinggi 10 cm, bahan litter dipakai campuran dari kulit padi/sekam dengan sedikit kapur dan pasir secukupnya, atau hasil serutan kayu dengan panjang antara 3–5 cm untuk pengganti kulit padi/sekam.

(-) Tempat bertelur

Penyediaan tempat bertelur agar mudah mengambil telur dan kulit telur tidak kotor, dapat dibuatkan kotak ukuran 30 x 35 x 45 cm yang cukup untuk 4–5 ekor ayam. Kotak diletakkan didinding kandang dengan lebih tinggi dari tempat bertengger, penempatannya agar mudah pengambilan telur dari luar sehingga telur tidak pecah dan terinjak-injak serta dimakan. Dasar tempat bertelur dibuat miring dari kawat hingga telur langsung ke luar sarang setelah bertelur dan dibuat lubang yang lebih besar dari besar telur pada dasar sarang.

(-) Tempat bertengger

Tempat bertengger untuk tempat istirahat/tidur, dibuat dekat dinding dan diusahakan kotoran jatuh ke lantai yang mudah dibersihkan dari luar. Dibuat tertutup agar terhindar dari angin dan letaknya lebih rendah dari tempat bertelur.

(-) Tempat makan, minum dan tempat grit

Tempat makan dan minum harus tersedia cukup, bahannya dari bambu, aluminium atau apa saja yang kuat dan tidak bocor juga tidak berkarat. Untuk tempat grit dengan kotak khusus

- Penyiapan Bibit

Pemilihan Bibit dan Calon Induk

Penyiapan bibit ayam petelur yang berkriteria baik dalam hal ini tergantung sebagai berikut:

(-) Konversi Ransum.

Konversi ransum merupakan perbandingan antara ransum yang dihabiskan ayam

dalam menghasilkan sejumlah telur. Keadaan ini sering disebut dengan ransum per kilogram telur. Ayam yang baik akan makan sejumlah ransum dan menghasilkan telur yang lebih banyak/lebih besar daripada sejumlah ransum yang dimakannya. Bila ayam itu makan terlalu banyak dan bertelur sedikit maka hal ini merupakan cermin buruk bagi ayam itu. Bila bibit ayam mempunyai konversi yang kecil maka bibit itu dapat dipilih, nilai konversi dapat diketahui dari lembaran daging yang sering dibagikan pembibit kepada peternak dalam setiap promosi penjualan bibit ayamnya.

(-) Produksi Telur.

Produksi telur sudah tentu menjadi perhatian. Dipilih bibit yang dapat memproduksi telur banyak. Tetapi konversi ransum tetap utama sebab ayam yang produksi telurnya tinggi tetapi makannya banyak juga tidak menguntungkan.

(-) Prestasi bibit dilapangan/dipeternakan.

Apabila kedua hal di atas telah baik maka kemampuan ayam untuk bertelur hanya dalam sebatas kemampuan bibit itu.

• Pemeliharaan

(-) Sanitasi dan Tindakan Preventif

Kebersihan lingkungan kandang (sanitasi) pada areal peternakan merupakan usaha pencegahan penyakit yang paling murah, hanya dibutuhkan tenaga yang ulet/terampil saja. Tindakan preventif dengan memberikan vaksin pada ternak dengan merek dan dosis sesuai catatan pada label resmi poultry shoup.

(-) Pemberian Pakan

Untuk pemberian pakan ayam petelur ada 2 (dua) fase yaitu fase starter (umur 0-4 minggu) dan fase finisher (umur 4-6 minggu).

• Pemberian Vaksinasi dan Obat

Vaksinasi merupakan salah satu cara pengendalian penyakit virus yang menular dengan cara menciptakan kekebalan tubuh. Pemberiannya secara teratur sangat

penting untuk mencegah penyakit. Vaksin dibagi menjadi 2 macam yaitu:

Vaksin aktif adalah vaksin mengandung virus hidup. Kekebalan yang ditimbulkan lebih lama daripada dengan vaksin inaktif/pasif. Vaksin inaktif, adalah vaksin yang mengandung virus yang telah dilemahkan/dimatikan tanpa merubah struktur antigenic, hingga mampu membentuk zat kebal. Kekebalan yang ditimbulkan lebih pendek, keuntungannya disuntikan pada ayam yang diduga sakit.

3.) Panen

Hasil Utama

Hasil utama dari budidaya ayam petelur adalah berupa telur yang dihasilkan oleh ayam. Sebaiknya telur dipanen 3 kali dalam sehari. Hal ini bertujuan agar kerusakan isi telur yang disebabkan oleh virus dapat terhindar/terkurangi. Pengambilan pertama pada pagi hari antara pukul 10.00-11.00; pengambilan kedua pukul 13.00-14.00; pengambilan ketiga (terakhir) sambil mengecek seluruh kandang dilakukan pada pukul 15.00-16.00.

Hasil Tambahan

Hasil tambahan yang dapat dinikmati dari hasil budidaya ayam petelur adalah daging dari ayam yang telah tua (afkir) dan kotoran yang dapat dijual untuk dijadikan pupuk kandang.

Pengumpulan

Telur yang telah dihasilkan diambil dan diletakkan di atas egg tray (nampan telur). Dalam pengambilan dan pengumpulan telur, petugas pengambil harus langsung memisahkan antara telur yang normal dengan yang abnormal. Telur normal adalah telur yang oval, bersih dan kulitnya mulus serta beratnya 57,6 gram dengan volume sebesar 63 cc. Telur yang abnormal misalnya telurnya kecil atau terlalu besar, kulitnya retak atau keriting, bentuknya lonjong.

Pembersihan

Setelah telur dikumpulkan, selanjutnya telur yang kotor karena terkena litter atau kotoran ayam dibersihkan. Telur yang terkena litter dapat dibersihkan dengan

amplas besi yang halus, dicuci secara khusus atau dengan cairan pembersih.

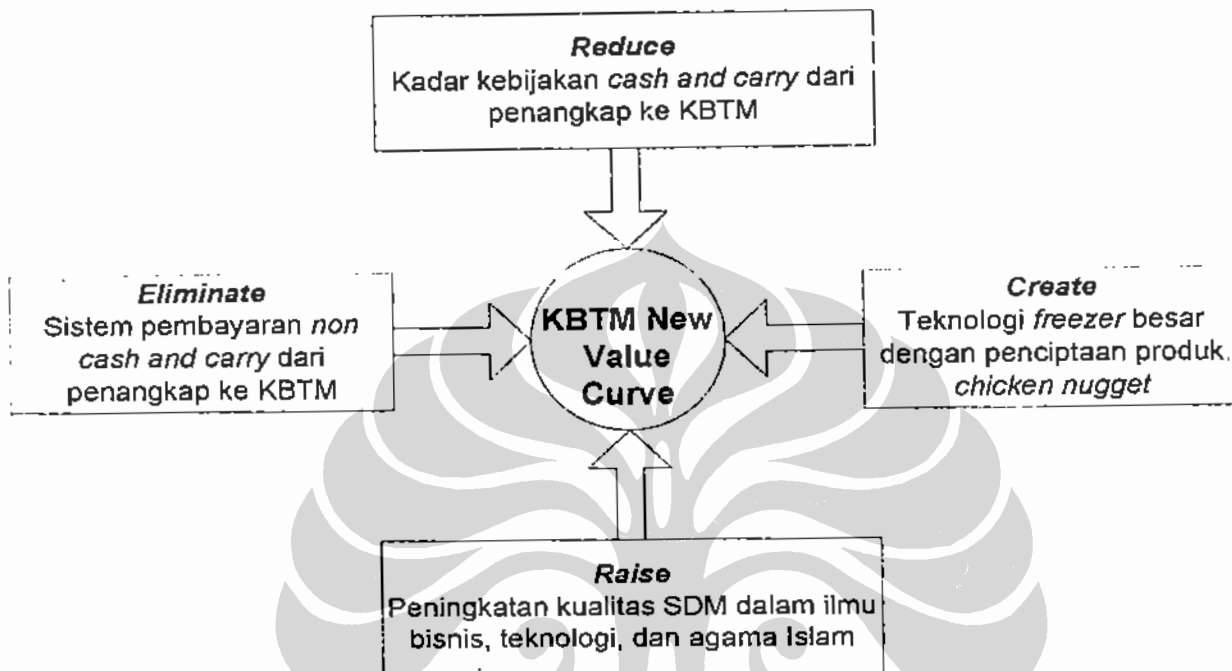
Biasanya pembersihan dilakukan untuk telur tetas.

Sumber: Web Site Dinas Koperasi dan UKM DKI Jakarta

Pertanyaan kritis keempat yang harus dijawab oleh KBTM sebagai penggenap terbentuknya *the four actions frameworks* adalah berkaitan dengan faktor yang harus segera diciptakan, yang pada dasarnya faktor tersebut bukanlah sesuatu tuntutan untuk segera diciptakan oleh para pelaku bisnis peternakan ayam tradisional dalam industri. Namun KBTM yang berpegang teguh dengan pengaplikasian *blue ocean strategy*, menegaskan bahwa ada yang perlu pengusaha ternak ayam tradisional segera ciptakan, agar mereka semua para pemain dalam industri tidak saling terjebak dalam persaingan *red ocean* yang saling meniadakan.

Penciptaan tersebut adalah berkaitan erat dengan konsep *champion* dan skala prioritas. Di mana dengan pemanfaatan teknologi, yaitu kepemilikan *freezer* besar, yang saat ini tengah dalam persiapan untuk dimiliki, dapat diciptakan produk *chicken nugget*, berasal dari ayam-ayam yang tidak habis terjual di pasar oleh para penangkap, baik dari perusahaan ternak KBTM ataupun perusahaan ternak lainnya. Seperti yang telah penulis jabarkan pada awal bab empat ini, bahwa *chicken nugget* prakarsa KBTM tidak ditujukan untuk bersaing dengan keberadaan *chicken nugget* yang telah terlebih dahulu berada di pasar swalayan waralaba. Ide ini tidak tergolong baru di pasar secara umum, namun ide ini pada industri usaha ternak ayam tradisional tergolong baru.

Gambar 4.1
The Four Actions KBTM Framework



Diolah Berdasarkan Buku *Blue Ocean Strategy*

Kembali kepada kodifikasi peraturan mengenai pengelolaan peternakan ayam tradisional yang baik, di mana pihak KBTM dan penulis mendapatkannya dari *web site* Dinas Koperasi dan UKM DKI Jakarta, hal itu merupakan langkah adaptif dari KBTM dalam menanggapi himbauan dari pihak pemerintah terutama Menteri Pertanian, Anton Apriantono. Jajat mendapatkan himbauan tersebut ketika menghadiri seminar mengenai penanggulangan virus flu burung, yang diadakan oleh salah satu supplier KBTM dalam pakan ternak, yaitu PT Charoen Pokphand. Isi himbauan tersebut adalah mengenai desakan kepada para pengusaha ternak ayam tradisional, terutama yang berada dalam wilayah Jawa Barat, di mana menurut data yang diperoleh pihak pemerintah bahwa daerah tersebut paling banyak timbul korban akibat penyebaran virus flu burung. Dihimbau segera memberi vaksinasi ayam-ayam ternaknya guna menghindari penyebaran virus flu burung yang makin hari menimbulkan

korban kematian terhadap manusia. Kemudian dalam himbauan tersebut juga ditegaskan apabila peternak tidak mematuhi, dan dikemudian hari ditemukan kembali kasus penularan yang meresahkan, maka pemerintah akan segera mengambil alih usaha tersebut dengan berbagai cara untuk meredakan keresahan masyarakat. Sebagai salah satu perusahaan ternak ayam tradisional yang mempunyai kepedulian yang tinggi akan kemajuan industri usaha ternak ayam tradisional, KBTM dengan segera menyebarkan himbauan tersebut, dan tidak ingin perusahaan-perusahaan ternak ayam tradisional lainnya menjadi terpuruk, sedangkan KBTM sendiri yang bertahan dan terus maju dengan usahanya.

Kepedulian ini menurut Jajat merupakan kewajiban sebagai bisnis yang memegang teguh prinsip berbisnis sehat secara Islami, dan inilah "semangat" asli dari penciptaan model bisnis *blue ocean*, di mana tidak ada pihak manapun yang saling menutupi informasi (asimetris) yang notabene wajib diketahui banyak pihak agar tidak meresahkan. Mengingat dalam seminar tersebut tidak semua pengusaha ternak ayam tradisional yang diundang, hanya KBTM dan beberapa perusahaan ternak tradisional yang tergolong sebesar KBTM yang diundang. Maka KBTM mengajak kepada perusahaan ternak tradisional yang hadir dalam seminar tersebut turut membantu KBTM dalam menyebarkan ajakan penyeragaman strategi bisnis bersemangatkan *blue ocean*, terutama kepada kalangan pengusaha ternak ayam tradisional yang skala usahanya kecil, dan KBTM sadar bahwa mereka membutuhkan bantuan dalam mengatasi berbagai kesulitan menjalankan prosedur operasional yang baik dalam usaha ternak ayam sesuai himbauan pemerintah terkait penyebaran virus flu burung. Dengan level eksekusi strategi yang sama, maka persaingan tidak sehat yang menjadi wacana penting dalam *blue ocean strategy* dapat segera dihilangkan.

Apa yang dilakukan KBTM dalam menerapkan sub konsep *analytical tools* dan *frameworks* dari konsep *blue ocean strategy*, merupakan sinergi terhadap beberapa konsep seperti konsep *river company* dengan langkah adaptifnya. Terlihat langkah adaptif KBTM

seperti yang telah diuraikan di atas setelah adanya isu mengenai penyebaran virus flu burung dan adanya beberapa himbauan dari pemerintah yaitu menjalankan *blue ocean strategy*, turut menghimbau para pengusaha ternak ayam tradisional untuk segera menyeragamkan strategi, serta tidak saling menutup-nutupi kebenaran informasi yang penting diketahui.

Selain itu pembenahan beberapa hal internal, terkait dengan peningkatan kualitas *skill* karyawan manajemen KBTM adalah wujud sinergi *blue ocean strategy* dengan konsep manajemen humanis Peter Drucker. Peningkatan kemampuan *skill* karyawan KBTM dalam ilmu bisnis, teknologi, dan agama Islam akan membawa KBTM kedalam perubahan yang berarti terutama membawanya keluar dari polemik isu flu burung. Para karyawan dilibatkan sebagai *change agents* untuk beradaptasi terhadap lingkungan Indonesia yang semakin hari semakin kurang bersahabat dengan usaha ternak ayam, dikarenakan isu pandemi flu burung.

Langkah perubahan dan adaptif KBTM terhadap lingkungan usaha yang terjadi, terkadang menimbulkan keresahan akan kemungkinan penurunan tingkat loyalitas pelanggan, yang dalam hal ini adalah penangkap. Seperti penghapusan dan pengurangan sistem pembayaran *non cash and carry*. Langkah itu tetap dijalankan oleh Jajat pada KBTM, walaupun ada beberapa pihak internal manajemen KBTM yang meresahkan hal tersebut. Langkah perubahan dan adaptasi KBTM pada saat keadaan tidak normal seperti saat ini (isu flu burung) membutuhkan langkah yang radikal dan ada hal yang harus dikorbankan sesaat namun diharapkan dapat diraih kembali secepatnya. Walaupun diakui Jajat bahwa KBTM tidak terlalu parah terkena imbas isu virus flu burung, karena banyak pihak yang telah lama mengakui kredibilitas KBTM sebagai perusahaan ternak yang sehat dan baik, terlebih sejak didirikan oleh Haji Ade telah menjalankan prinsip syariat berbisnis Islami, namun hal tersebut tidak membuatnya lengah dengan keadaan. Jajat dengan segera mengeluarkan KBTM dari zona "kenyamanan" (yang apabila diteruskan akan menghancurkan) ke zona "ketidakenyamanan" (yang apabila diteruskan akan menghasilkan zona kenyamanan yang lebih baik

dari sebelumnya), agar kelak dapat mewujudkan harapan-harapan positif. Reformasi sistem pembayaran sebagai salah satu contoh bagian pengaplikasian *blue ocean strategy* diharapkan akan semakin melancarkan KBTM mengeksekusi strategi bisnis yang *feasible* karena *cash flow* yang lancar. Tentunya KBTM akan menularkan perubahan baik ini kepada para pengusaha ternak ayam tradisional lainnya agar kelak menikmati kemakmuran secara bersama-sama dan menghilangkan nuansa persaingan yang saling meniadakan.

Analytical tools dan pembentukan *the four actions framework* milik KBTM dapat disinkronisasikan dengan parameter seperti tingkat fokus (kefokusan) eksekusi nyata strategi dalam operasionalisasi internal maupun eksternal. Selanjutnya adalah divergensi, di mana KBTM mencoba peruntungan lain di luar bisnis ternak ayam tradisional, guna menopang *sustainability* dari usaha KBTM secara keseluruhan. Tidak dilupakan adalah KBTM mempublikasikan *compelling tagline*, dapat diartikan bahwa strategi *blue ocean* yang baik adalah dengan adanya suatu *motto* yang jelas dan memikat, sehingga hal tersebut dapat memacu semangat kerja yang sehat dan menjaring pelanggan potensial dengan cara adil, dan tentunya dapat ditularkan kepada pengusaha ternak ayam tradisional lainnya.

Fokus dari KBTM terhadap pembentukan *frameworks*, yang merupakan sub-bagian dari *blue ocean strategy* adalah dengan menyerukan ajakan kepada pihak internal KBTM ataupun rekan sesama pengusaha ternak ayam tradisional untuk berubah dan adaptif terhadap lingkungan yang saat ini semakin kompleks dengan isu flu burungnya. Dengan kata lain KBTM berfokus untuk memprakarsai penyeragaman strategi bisnis bersemangatkan *blue ocean* baik untuk internal maupun eksternal. Dengan penyeragaman strategi kearah lebih baik, maka tidak hanya nama KBTM yang baik dapat dikenal di masyarakat, khususnya para penangkap, namun banyak pula nama perusahaan ternak ayam tradisional yang *image*-nya menjadi baik di masyarakat.

Langkah divergensi yang dilakukan oleh KBTM dalam lingkup usaha yang memberikan keuntungan secara materi (diluar pembuatan pesantren yang dilakukan KBTM, di mana tidak dimaksudkan untuk perolehan keuntungan secara materi duniawi. Lebih mengarah sebagai perwujudan CSR KBTM), masalah berada dalam lingkup usaha peternakan, namun diluar peternakan ayam, yaitu KBTM mempunyai unit usaha meliputi usaha ternak sapi dan kambing, dan peternakan ikan. Perintisan usaha ini dimaksudkan KBTM untuk menopang bisnis intinya di peternakan ayam agar dapat bertahan dalam waktu yang panjang, dan dapat membawa kebaikan kepada banyak pihak. KBTM pun memproklamasikan cara ini kepada para partner usahanya. Bertujuan agar misalkan keadaan isu flu burung semakin menyebar, pendapatan dari bisnis ternak ayam yang menurun, ada yang dapat menutupi kerugian tersebut dari usaha bisnis yang lain. KBTM menganjurkan agar tetap bergerak dalam lingkup usaha peternakan, agar pembekalan *skill* SDM perusahaan dapat dicapai tidak dengan biaya yang mahal, mengingat kemampuan SDM bisa dengan cara di *up-grade*, tidak dengan pembekalan ilmu yang benar-benar baru, karena masih dalam lingkup ilmu budidaya peternakan. Berbeda dengan apabila perusahaan memutuskan untuk terjun ke usaha non-peternakan. Langkah tersebut tentu baik, namun apabila memiliki modal yang cukup untuk berinvestasi dari awal, dan bersedia menanggung resiko yang besar akan probabilitas terjadinya kegagalan, disebabkan kurangnya pengalaman pada model bisnis tersebut.

Untuk *compelling tagline* atau *motto* yang memikat di KBTM, agar “angin” perubahan dapat lancar “dihembuskan” dalam usaha ternak ayam tradisional, dan pula mitigasi (langkah minimalisir) dampak isu flu burung, dipublikasikan KBTM sebagai perwujudan perjalanan konsep bisnis yang Islami dan bersemangatkan *blue ocean*. *Compelling tagline* saat ini memang baru sebatas diketahui pelanggan loyal KBTM, yaitu para penangkap, bukan masyarakat awam secara keseluruhan, namun hal ini diharapkan dapat meningkatkan *image*

dari KBTM sebagai salah satu perusahaan ternak ayam yang sehat. *Compelling tagline* tersebut adalah, “Anda ingin mendapatkan ayam berbagai jenis ukuran dalam sekali pembelian? Berapapun pasti KBTM kasih!”. Memang sekilas *motto* ini kurangnya memikat, namun kita harus ingat bahwa KBTM bergerak dalam industri di mana iklan ataupun publikasi merupakan bagian yang tidak lazim. KBTM bergerak dalam industri yang bisnisnya lazim berkembang dengan cara WOM (*word of mouth*), maka walaupun dalam industri pasar *consumer goods*, *tagline* ini kurang *compelling*, namun dalam industri ternak ayam tradisional, *tagline* ini mempunyai pengaruh besar yang membuat banyak penangkap untuk memutuskan mengambil ayam dari KBTM.

Sebagai tambahan bahwa pada perusahaan ternak ayam lainnya, para penangkap tidak dapat dengan leluasa meminta berbagai ukuran ayam (berdasarkan berat timbangan ayam) dalam satu kali permintaan. Lazimnya penangkap hanya diberi satu ukuran ayam pada satu kali permintaan, namun jumlahnya dapat disesuaikan dengan kemauan penangkap mengambil (d disesuaikan juga dengan persediaan yang dimiliki perusahaan ternak ayam). Berbeda dengan KBTM yang dengan leluasa memperbolehkan para penangkap mengambil berbagai jenis ukuran yang ada pada satu waktu pembelian, tidak membatasi, oleh diperbolehkannya penangkap hanya mengambil satu jenis ukuran ayam. KBTM hanya ingin memudahkan pelanggan (penangkap), terlebih pada kondisi saat ini akibat penyebaran isu flu burung. Diharapkan hal ini dapat diikuti oleh para partner usaha KBTM, dan tentunya dapat saling membantu dalam level eksekusinya, agar *image* yang baik tidak hanya diperoleh KBTM, melainkan semua perusahaan ternak ayam tradisional. Kemajuan bersama-sama dalam industri ternak ayam tradisional ini akan menghilangkan nuansa persaingan yang saling meniadakan.

2. Usaha KBTM Dalam Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

Merekonstruksi batasan-batasan pasar merupakan prinsip pertama yang harus dijalankan KBTM dalam mewujudkan model bisnis *blue ocean*, dan kelak memprakarsainya kepada para partner pengusaha ternak ayam tradisional agar dapat memajukan industri, dan pula menghilangkan nuansa persaingan.

KBTM dapat melakukan enam jalan dalam *blue ocean strategy* untuk mengkonstruksi batasan-batasan pasar yaitu mencermati industri-industri alternatif (*look across alternative industries*); mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri (*look across strategic groups within industries*); mencermati rantai pembeli (*look across the chain of buyers*); mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap (*look across complementary product and service offerings*); mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli (*look across functional or emotional appeal to buyers*); mencermati waktu (*look across time*).

1. Mencermati Industri-industri Alternatif (*Look Across Alternative Industries*)

Langkah KBTM dalam mencoba peruntungan dalam bidang lain memang belum sampai pada tahap memasuki industri besar lainnya misalkan membuka usaha dalam industri teknologi *hand phone*, yang notabeneanya bergerak dalam industri yang berlainan dan tidak saling mempengaruhi. KBTM masih menggeluti bisnis alternatif lainnya di luar peternakan ayam, namun secara umum masih bergerak dalam industri yang sama yaitu budidaya peternakan. Namun berbeda dalam konteks sub industri, yaitu dalam sub industri peternakan sapi dan kambing, dan peternakan ikan. Dalam industri peternakan, ketiga kelompok ini mempunyai kelas sub-industri yang benar-benar berbeda.

Langkah KBTM ini tergolong sebagai langkah *pioneer*. Karena dalam kawasan Jabodetabek, belum ada perusahaan ternak ayam tradisional melakukan ekspansi usaha pada sub-kategori peternakan, seperti yang dilakukan KBTM. Umumnya mereka benar-benar

terbagi baik sebagai perusahaan yang dikenal sebagai ternak ayam saja, ternak ikan saja, ataupun perusahaan ternak sapi dan kambing saja. Contoh perusahaan ternak tradisional yang hanya bergerak dalam peternakan ayam adalah Pitiekoe, Tunas Mekar Farm (TMF), Perdana Putra Chicken (PPC), Berkah Putra Chicken (BPC), Soma Unggas Jaya, Ranggalawe Farm, Danish Farm, Purnama Farm. Ke delapan perusahaan ini adalah sebagian dari "sahabat-sahabat" terdekat dari KBTM, yang selama penelitian penulis berhasil memperoleh keterangan-keterangan tambahan guna mendukung *cross check* strategi bisnis yang dijalankan oleh KBTM.

2. Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis Dalam Industri (*Look Across Strategic Groups Within Industries*)

Dengan mencoba peruntungan lain dalam sub-industri peternakan sapi dan kambing, dan pula peternakan ikan seperti yang telah diuraikan paragraf sebelumnya, KBTM tentunya secara otomatis menyasar suatu kelompok baru, baik itu dari segi komunitas bisnis ataupun komunitas pelanggannya. Perlu diingat bahwa pengaplikasian *blue ocean strategy* menurut kerangka konseptual dari Kim dan Mauborgne, tetap menempatkan *profit* materi yang tinggi sebagai suatu sasaran keberhasilan eksekusi strategi, namun ada langkah-langkah yang tidak memperbolehkan penciptaan nuansa persaingan dalam mencapai *profit* tersebut. Sangat lumrah apabila KBTM memasuki lini bisnis yang lain dan menyasar target market yang lain di luar pasar ayam, guna memperoleh *profit* tambahan. Walaupun niatan utama KBTM tidak terpusat hanya perluasan usaha demi mencapai *profit*, melainkan yang lebih utama adalah mensejahterakan masyarakat luas, dengan medium yang dilakukan KBTM adalah berbisnis secara Islami.

3. Mencermati Rantai Pembeli (*Look Across The Chain Of Buyers*)

Kebiasaan pelaku bisnis dalam *red ocean* untuk membidik target market yang sama pada suatu industri, menyebabkan perolehan *profit* para pelaku bisnis tersebut amatlah kecil.

Hal ini sebenarnya terjadi pada industri ternak ayam tradisional, di mana masing-masing peternak dengan berbagai cara mencoba membujuk para penangkap yang menjadi pelanggan utama, untuk beralih dari perusahaan satu ke perusahaan yang lain. Hasilnya adalah terjadi perebutan pelanggan yang tidak sehat, dan menjurus ke persaingan yang saling meniadakan. KBTM dengan prakarsa *blue ocean*-nya mencoba untuk menyadarkan bahwa hal tersebut sangatlah tidak menguntungkan, dan akan merusak industri dikemudian hari. Diajaklah para perusahaan tersebut oleh KBTM untuk menyeragamkan strategi, dan membagi dengan baik maupun proporsional para pelanggan ayam. Pemberlakuan harga yang seragam (dengan istilah "harga posko"), saling melakukan "titip-jual" (dengan istilah DO / *delivery order*) antar pengusaha apabila ayam hasil ternak salah satu pengusaha mengalami kesulitan dalam penjualan di pasar, merupakan usaha mengadakan pembagian pelanggan ataupun pembagian wilayah. Maka tidak ada lagi pihak yang merasa dirugikan misalkan ayam miliknya tidak habis dijual karena diberikan wilayah pelanggan yang kurang menguntungkan, karena sistem DO merupakan salah satu solusinya.

4. Mencermati Penawaran Produk Dan Jasa Pelengkap (*Look Across Complementary Product And Service Offerings*)

KBTM menawarkan sistem bonus dan pemberian THR (tunjangan hari raya) kepada para penangkap yang pada frekuensi periode waktu tertentu melakukan pembayaran *cash and carry*. Selain itu penangkap yang memiliki loyalitas tinggi, diwujudkan dengan penangkap tersebut selalu mengambil ayam dari KBTM. Memang secara sekilas terlihat KBTM mempraktekan strategi *red ocean* untuk menjaring pelanggan. Namun Jajat menyatakan bahwa hal tersebut diharapkan untuk pula dilakukan oleh para pengusaha ternak lainnya, bahkan Jajat dengan KBTM-nya bersedia untuk membantu perusahaan ternak lainnya mencari formulasi yang lebih baik dalam memikat para pelanggan. Hal ini perlu dilakukan secara seragam agar mengembalikan *image* secara keseluruhan perusahaan-perusahaan yang

berada dalam industri ternak ayam tradisional, terlebih hal ini merupakan langkah adaptif untuk memerangi isu flu burung.

5. Mencermati Daya Tarik Emosional Atau Fungsional Bagi Pembeli (*Look Across Functional Or Emotional Appeal To Buyers*)

Hampir seluruh penangkap yang penulis tanyakan mengenai faktor emosional apa yang disukai dalam KBTM (NB: pada proses bertanya, penulis menanyakan kepada pelanggan dengan bahasa keseharian, mengingat kemungkinan sebagian dari mereka yang tidak mengerti mengenai pengertian sebenarnya faktor emosional. Nama beberapa penangkap yang penulis tanyakan terlampir pada beberapa halaman terakhir karaya akhir ini) menjawab, bahwa mereka menyukai sikap dan perlakuan para pegawai keseluruhan KBTM yang dengan ramah dan bersahabat bersedia melayani para penangkap. Perlu ditambahkan bahwa mereka pun sangat suka dengan sikap para pemimpin KBTM yang dahulu (Haji Ade) dan yang sekarang (Jajat). Kedua pemimpin ini sering memperlihatkan sikap empati, selalu menanyakan kabar, dan terlebih lagi mereka hafal semua nama para penangkap yang merupakan pelanggan lama dan pelanggan baru KBTM. Ternyata hal yang terbilang sederhana tersebut sangatlah menyentuh emosi mereka, dan melebihi pengutamaan faktor fungsional produk yang didapatkan dari KBTM (ayam). Para penangkap yang mayoritas berasal dari kalangan ekonomi menengah kebawah, memiliki rasa rendah diri karena menganggap dirinya rakyat kecil. Perhatian dan rasa kepedulian yang diberikan pimpinan dan para karyawan manajemen KBTM, dianggap oleh para penangkap sebagai suatu hal yang *priceless* dan mereka menemukan suatu kenyamanan karena merasa dirinya dihargai. Hal inilah yang kemudian membuat para penangkap untuk melakukan WOM terhadap KBTM kepada para penangkap lainnya. Mereka dengan senang hati merekomendasikan KBTM sebagai perusahaan ternak yang baik untuk mengambil ayam guna dijual kembali di pasar.

6. Mencermati Waktu (*Look Across Time*)

Menurut konsep *blue ocean strategy*, KBTM harus mempertimbangkan tiga hal dalam menilai *trend* yang memaksa KBTM untuk melakukan adaptasi perubahan, agar dapat bertahan dalam industri usaha ternak ayam tradisional. Tentunya *trend* yang berlaku dalam perusahaan KBTM terkait dengan keadaan yang saat ini banyak menimbulkan kerugian dalam industri ternak ayam tradisional. Dapat dikatakan bahwa *trend* yang saat ini tengah melanda KBTM dan perusahaan ternak lainnya adalah *trend* yang negatif, di mana untuk menyikapinya *trend* ini harus sesegera mungkin dicarikan solusi untuk menghapuskan *trend* ini dalam industri. Hal-hal tersebut adalah:

1. *Trend* ini harus sangat penting dan amat memengaruhi bisnis yang dijalankan para pelaku bisnis → Yang saat ini terjadi di masyarakat adalah merebaknya isu mengenai penyebaran flu burung, di mana akibat dari isu ini banyak menimbulkan kerugian dari pihak perusahaan ternak ayam tradisional.
2. *Trend* yang terjadi tidak bisa diputar-balikan, dalam artian para pelaku bisnis tidak bisa memaksa suatu perubahan pola *trend* di suatu industri → Isu virus flu burung semakin meresahkan masyarakat, didukung oleh peran media massa dan elektronik yang memperkuat isu tersebut dan lebih sering memojokan pihak pengusaha ayam tradisional. Maka untuk mengatasinya tidak hanya mengikuti anjuran pemerintah mengenai perawatan usaha yang baik sesuai prosedur yang dipublikasikan, melainkan harus ada strategi bisnis yang dapat mendukung meredanya isu ini di masyarakat. Hal-hal ini mutlak dilakukan perusahaan, karena *trend* flu burung konkret terjadi dan tidak bisa dimanipulasi. Langkah yang baik bagi KBTM adalah beradaptasi dengan keadaan, yaitu mempraktekan operasionalisasi usaha ternak sehat yang dianjurkan pemerintah, dan pula didukung dengan pengaplikasian *blue ocean strategy*.

3. *Trend* yang ada harus mempunyai jalur lintasan yang jelas → *Trend* mengenai virus flu burung jelas mempunyai alur yang jelas untuk perusahaan ternak. Apabila perusahaan tidak adaptif terhadap himbauan pemerintah untuk mempraktekan operasionalisasi usaha ternak yang sehat, dan kemudian ditemukan kasus flu burung pada perusahaan ternaknya, maka kemungkinan perusahaan ternak ayam tersebut diambil alih pemerintah. Hal tersebut pastilah merugikan perusahaan. Maka agar dapat bertahan dalam industri, KBTM senantiasa mengikuti himbauan dari pemerintah, dan kemudian turut berperan sebagai “*strategic partner*” dalam mengajak perusahaan ternak lainnya untuk melakukan penyeragaman strategi bisnis *blue ocean* dan mengikuti himbauan pemerintah. KBTM dan perusahaan-perusahaan ternak ayam tradisional lainnya menjadi “*change agent*”, yang membantu pemerintah dalam merubah operasionalisasi bisnis ternak ayam tradisional ke arah yang lebih baik.

3. Perspektif KBTM Terhadap Visi (*Focus on the Big Picture, Not the Numbers*)

Rekonstruksi batasan-batasan pasar yang dilakukan KBTM menjadi suatu batasan-batasan pasar yang baru dan “bersemangatkan” *blue ocean* bukanlah langkah akhir yang harus diselesaikan oleh KBTM untuk menciptakan ruang pasar yang tanpa adanya pesaing. Ada prinsip yang harus ditanamkan KBTM, agar menjadi *spirit blue ocean* dalam jangka panjang, yaitu “*focus on the big picture, not the numbers*” (“fokus pada gambaran besar, bukan pada angka”).

Angka yang sering kali dalam dunia bisnis dikonotasikan dengan nominal uang, pada suasana kompetisi *red ocean* sering dijadikan ukuran apakah suatu strategi bisnis cukup baik atau tidak secara teori ataupun praktis. Tidak demikian dengan semangat penciptaan *blue ocean* di KBTM. “*Big picture*” yang dimaksudkan adalah visi KBTM dalam menjalani segala kegiatannya, terutama dalam bidang bisnis. Visi yang dapat dikomunikasikan baik dengan

partner, karyawan, ataupun pelanggan KBTM dengan baik, biasanya berisikan faktor-faktor emosional yang mencerminkan niatan KBTM untuk menciptakan suatu jalinan tali silaturahmi, dibandingkan pencapaian *profit*. Visi dari KBTM inilah yang menampilkan secara tersirat akan semangat dari *blue ocean company*.

Visi : "Tercapai Keuntungan Dunia dan Akhirat dengan Dijalankannya Prinsip Islami dalam Berbisnis".

Visi ini kemudian KBTM turunkan dengan kegiatan taktis berupa misi yang merupakan *guidelines* KBTM dalam mewujudkan visi yang bernuansa Islami dan *blue ocean* tersebut. Jajat berpendapat bahwa bisnis yang dijalankan KBTM lebih banyak ditujukan untuk ibadah, sesuai dengan dogma Islam. Terlihat dalam misi ini bahwa KBTM tidak menampilkan kegiatan usaha yang menuansakan persaingan. KBTM justru mengajak berbagai lapisan baik itu partner *incumbent* (pelaku bisnis / peternak yang mempunyai posisi mapan dalam industri) ataupun *new entrants*, melakukan langkah bisnis Islami dan menerapkan strategi *blue ocean* yang menuju kearah kebaikan dan memakmurkan masyarakat banyak.

Misi :

1. Menjadi Perusahaan Nasional yang Memegang Teguh Prinsip Islami dalam Berbisnis.
2. Mensejahterakan Umat Islam.
3. Menuntun serta Mengajak berbagai Lapisan untuk Menjalankan Bisnis yang Halal.

4. Usaha KBTM Dalam Menjangkau Melampaui Permintaan Yang Ada (*Reach Beyond Existing Demand*)

Pelanggan yang menjadi perhatian utama dari KBTM hingga saat ini adalah para penangkap, yang membeli ayam dari KBTM untuk kelak dijual kembali di pasar tradisional. Namun menurut rujukan konsep *blue ocean strategy* yang menyarankan para pelaku bisnis untuk membidik masyarakat lain, yang sebenarnya mereka tersebut digolongkan sebagai non-

pelanggan dari produk yang kita tawarkan tersebut, agar para pelaku bisnis dapat memperbesar cakupan pasar *blue ocean* mereka. Cara yang dicontohkan oleh Kim dan Mauborgne dalam bukunya, yaitu dengan penambahan fitur-fitur yang dapat memikat para non-konsumen atau mengembangkan bentuk usaha lain di luar *core business*, agar kelak dapat terpicat untuk menjadi pelanggan produk kita. Sebenarnya KBTM sebelum masa kepemimpinan Jajat sudah menerapkan konsep ini secara tidak langsung, namun dahulu hingga sesaat sebelum Jajat mempelajari konsep *blue ocean* hal ini tidaklah menjadi wacana yang diperhatikan secara serius, melainkan hanya bermaksud untuk sedikit menambah keuntungan usaha.

Setelah mempelajari konsep *blue ocean* secara mendalam disertai penelusuran berbagai konsep pendukung dari sub-konsep dari *blue ocean strategy*, yaitu "*reach beyond existing demand*", Jajat memutuskan untuk memberi perhatian serius terhadap yang secara tidak sadar telah diterapkan dalam KBTM sejak lama jauh sebelum kepemimpinannya. Selain memberikan penambahan atribut dari bisnis utamanya (peternakan ayam), Jajat juga menaruh perhatian serius pada unit bisnis KBTM pada non-peternakan ayam. Disadari pula olehnya bahwa dengan penerapan sub-konsep ini, selain berpotensi menambah keuntungan finansial KBTM, namun yang terutama adalah semakin mendukung tujuan KBTM untuk syiar kebaikan bernuansakan nilai-nilai Islami.

Jajat dan penulis mencoba mensinkronkan dengan konsep matriks *positioning* Ansoff, sebagai langkah awal dalam menerjemahkan sub-konsep ini, yang ternyata sudah diaplikasikan KBTM sejak lama, walaupun tidak terlalu mendapat perhatian serius. Dalam empat dimensi strategi yang ditawarkan pada konsep matriks Ansoff, lazimnya para akademisi menyarankan mengaplikasikan satu dimensi saja untuk dipilih dari keempatnya, namun sekali lagi perlu ditegaskan bahwa KBTM mengaplikasikan sub konsep "*reach beyond existing demand*" secara benar. Level pengaplikasiannya tidak hanya mengambil

"semangat" dari sub-konsep ini. Hal ini ditandai dengan dipegangnya prinsip-prinsip yang sama oleh KBTM dengan apa yang dipublikasikan oleh Kim dan Mauborgne, yaitu:

1. Tidak berfokus pada pelanggan yang ada.
2. Tidak melakukan dorongan dalam mempertajam segmentasi, demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli.

Dua hal yang telah disebutkan sebelumnya ini, apabila tidak dilakukan akan menyempitkan cakupan target market dari KBTM. Sehingga secara filosofi prinsip Islami yang dipegang teguh dalam keluarga besar KBTM, tidak akan mengembang-luaskan syiar kebaikan Islami. Ada dua dimensi yang diterapkan dalam KBTM, dari empat komponen matriks Ansoff. Dua dimensi itu adalah *market development* (*current product* untuk *new market*) dan *diversification* (*new product* untuk *new market*).

Untuk dimensi *market development*, di mana secara konseptual menyarankan KBTM untuk menysasar pasar baru, dengan produk yang selama ini telah menjadi unit bisnis yang dijual KBTM pada pasar terdahulu. Produk tersebut haruslah mempunyai suatu nilai pembaruan, di mana untuk hal ini diwujudkan oleh KBTM dengan menawarkan *chicken nugget*, sebagai bentuk lain dari hasil ayam potongnya. Hal ini dilakukan oleh KBTM tidak lain dipicu oleh hal yang telah cukup banyak penulis singgung dalam karya akhir ini, yaitu isu penyebaran virus flu burung. Keterangan mengenai sebab mengapa KBTM terjun dalam penciptaan produk *chicken nugget*, telah penulis paparkan pada sub-bab usaha KBTM dalam menciptakan *blue oceans*.

Chicken nugget masih digolongkan dalam *current product*, karena yang dijual masih termasuk *core business* dari KBTM, yaitu ayam. Dengan pembuatan *chicken nugget* ini, KBTM turut menysasar konsumen selain penangkap yang tentunya turut diperbolehkan apabila ingin pula mengambil *chicken nugget* dari KBTM guna dijual kembali di pasar tradisional. Konsumer lain yang disasar oleh KBTM yaitu para pedagang "warung kelontong"

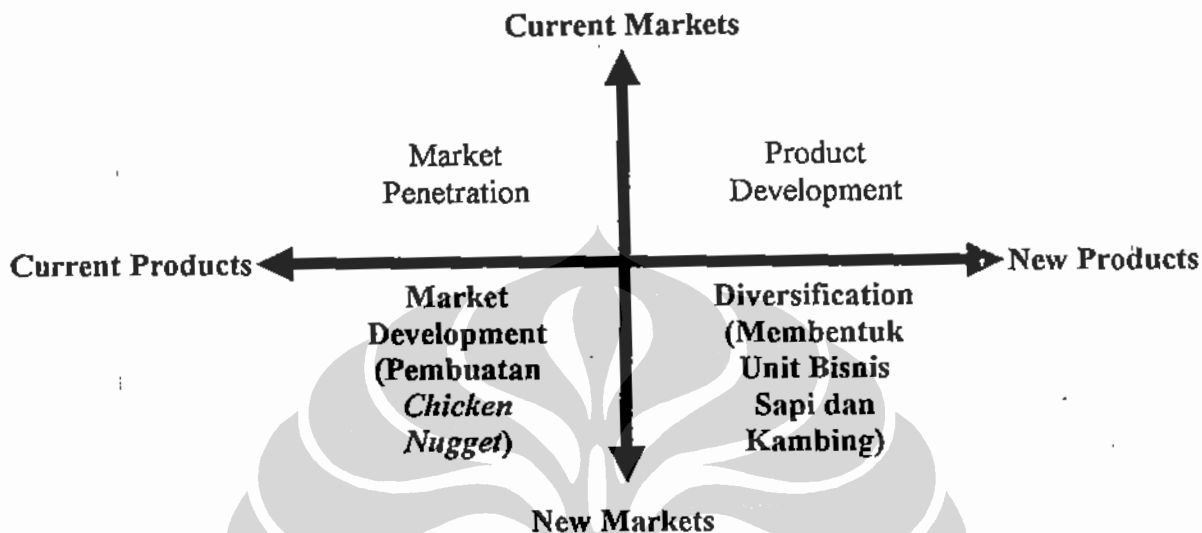
tradisional. Dengan diaplikasikannya hal ini, selain sebagai salah satu solusi penanggulangan kerugian yang disebabkan penyebaran isu flu burung, turut memperluas "pasar" syiar untuk nilai kebaikan Islami oleh KBTM.

Untuk dimensi *diversification*, di mana secara konseptual menyarankan KBTM untuk menysasar pasar baru, dengan produk yang baru pula, di luar *core business* KBTM selama ini. Sebenarnya hal ini telah diaplikasikan sejak masa kepemimpinan Haji Ade, tetapi belum digarap secara serius karena dianggap sebagai usaha bisnis tambahan semata. Produk di luar peternakan ayam tersebut adalah menyangkut sapi, kambing, dan pula perikanan. Unit bisnis perikanan KBTM berlangsung sejak tahun 1996, sedangkan unit bisnis sapi dan kambing KBTM berlangsung sejak tahun 2002.

Sudah jelas bahwa dua unit bisnis, di luar unit bisnis peternakan ayam, dijalankan KBTM untuk menysasar pasar baru yang berbeda dengan pasar produk hasil peternakan ayam KBTM. Setelah Jajat mempelajari konsep *blue ocean strategy*, maka hal ini dikelola Jajat dengan serius dan turut melewati alur manajerial yang tersusun rapi. Walaupun untuk unit bisnis peternakan sapi dan kambing, biasanya mendatangkan profit ataupun *revenue* pada satu musim tertentu, yaitu lebih sering terjual pada saat Idul Adha dan Idul Fitri, namun dengan penambahan segmen pasar yang menjadi pelanggan KBTM, syiar kebaikan Islami oleh KBTM pun semakin luas "pasar"nya.

Sebagai bentuk semangat *blue ocean* akan menghilangkan persaingan, Jajat dan KBTM-nya menghimbau kepada para pengusaha ternak ayam tradisional lainnya untuk melakukan dua dimensi (atau lebih) strategi Ansoff ini, atau mungkin saling membantu bahu-membahu menjalani model bisnis semacam ini apabila ada peternak yang agak kesulitan dalam pengadaan modal. Dengan cara misalkan *soft loan* dalam bidang pemenuhan finansial, ataupun misalkan KBTM menitip-jualkan kepada peternak lain untuk dapat diteruskan dijual kepada konsumen akhir.

Gambar 4.2
Aplikasi Matriks Ansoff Pada KBTM



Diolah Berdasarkan Artikel "Mencermati Faktor Risiko Dalam *Blue Ocean Strategy*" (Arief H. Gunawan)

Setelah mensinkronkan dengan konsep matrik Ansoff, sebagai langkah awal, maka barulah dapat dilihat sinkronisasi langsung aplikasi sub konsep "*reach beyond existing demand*" pada KBTM. Sub-konsep ini menyarankan kepada KBTM turut memberikan perhatian pada tiga tingkatan "nonkonsumen", untuk dijelajahi kemungkinannya kelak menjadi pelanggan produk KBTM. Pada usaha pengaplikasiannya, nonkonsumen level pertama dan nonkonsumen level kedua telah berhasil KBTM raih. Untuk nonkonsumen level ketiga, saat ini belum diraih oleh KBTM, namun sudah dalam proses yang matang dan mendekati kesempurnaan untuk dapat meraihnya pula.

Nonkonsumen level pertama adalah "calon" non konsumen yang dianggap saat ini berada pada "ujung jurang" lingkaran pasar dari KBTM, di mana yang menempati posisi tersebut adalah tidak lain penangkap yang selama ini dikenal sebagai satu-satunya pelanggan loyal KBTM. Hal ini menurut Jajat adalah fakta yang benar-benar terjadi. Perlu ditambahkan

bahwa hal ini terjadi karena semakin tidak menentunya penyebaran isu flu burung. Akibat isu flu burung yang tidak kunjung mereda, maka para penangkap sering diliputi rasa ketakutan akan besar kemungkinan tidak lakunya ayam dari KBTM yang dijual di pasar tradisional.

Cara mengatasi agar para penangkap, yang dalam hal ini diposisikan sebagai nonkonsumen (level pertama), tidak benar-benar meninggalkan KBTM secara khusus, dan pula tidak meninggalkan industri peternakan ayam secara umum, adalah dengan memberikan berbagai fasilitas-fasilitas kemudahan. Seperti fleksibilitas mengambil beberapa ukuran ayam oleh penangkap pada satu waktu pembelian di KBTM, yang akan dijual kembali di pasar (NB: mengenai pembahasan fleksibilitas ini, telah penulis paparkan sebelumnya pada sub konsep usaha KBTM dalam mengaplikasikan *analytical tools and frameworks*, bagian "*compelling tagline*"). Berikutnya yang tengah diprakarsai oleh KBTM untuk diterapkan dalam waktu sesegera mungkin adalah pemanfaatan *freezer* besar, apabila ayam yang dijual penangkap dan perusahaan ternak ayam lainnya tidak habis di pasaran, untuk dijadikan *chicken nugget*.

Hal-hal tersebutlah yang dilakukan oleh Jajat dan KBTM sebagai bagian dari kontribusi penyelamatan kondisi usaha industri peternakan ayam tradisional secara agregat. Dan diharapkan dengan bergabungnya para perusahaan ternak ayam tradisional dalam kerangka *Blue Ocean Strategy*, akan benar-benar menghilangkan persaingan, menghilangkan virus flu burung, dan pula memajukan keadaan industri secara agregat.

Untuk nonkonsumen level kedua, kondisi mereka memang sejak awal menolak untuk berada dalam lingkaran pasar produk utama KBTM, yaitu pasar produk hasil peternakan ayam. Mereka yang termasuk dalam level ini, dalam perspektif KBTM adalah para pelaku usaha peternakan sapi dan kambing, dan pula pelaku usaha perikanan. Para nonkonsumen ini sejak awal memang memutuskan untuk tidak terjun dalam industri usaha peternakan ayam tradisional, maka tak heran apabila mereka tidak mempunyai hubungan dengan KBTM. Namun sejak masa kepemimpinan Haji Ade hal ini sudah diatasi, dengan diputuskannya

KBTM untuk turut serta dalam pengembangan usaha peternakan sapi dan kambing, dan pula perikanan.

Saat ini KBTM pun mempunyai hubungan silaturahmi yang erat dengan sesama perusahaan ternak sapi/kambing dan perikanan, yaitu dengan KBTM menjual hasil-hasil ternaknya kepada mereka, untuk kelak mereka jual kembali kepada konsumen akhir. Hal inilah yang merupakan semangat *blue ocean* dari KBTM, di mana ketika KBTM memasuki industri non-peternakan ayam ini, memposisikan diri sebagai *supplier*. Lalu membuat kesepakatan kepada para *incumbents*, untuk menerima kehadiran KBTM dalam industri ini sebagai pihak yang memudahkan para *incumbents*, yang sebelumnya berperan sebagai pem-produksi merangkap sebagai distributor pula. Dengan menawarkan kemudahan, di mana KBTM bertindak sebagai pem-produksi, dan para *incumbents* dapat dengan leluasa berperan sebagai distributor. Hal ini tentunya akan menghilangkan nuansa persaingan dalam pasar sapi/kambing dan perikanan. Karena KBTM tidak "mencuri" pasar para *incumbents*, melainkan berperan sebagai pihak yang memberikan solusi kemudahan kepada para *incumbents*.

Berikutnya adalah nonkonsumen level ketiga, di mana kondisinya adalah mereka memang sejak awal sadar untuk memilih berada di luar lingkaran pasar KBTM. Namun mereka bukanlah para penolak seperti nonkonsumen level kedua, melainkan lebih tepatnya dikatakan sebagai pihak yang secara tidak sengaja memilih "peranan" lain, di mana ternyata selama ini "peranan" tersebut meletakkan para nonkonsumen ini jauh dari jangkauan KBTM. Sebenarnya langkah untuk menjaring nonkonsumen level ketiga ini belum terealisasi, yang langkahnya saat ini baru mencapai tingkat pemrakarsaan yang terbilang matang. Menurut KBTM, yang menempati posisi ini adalah para pedagang "warung kelontong" tradisional. Para pedagang "kelontong" ini adalah pihak yang selain secara sengaja untuk tidak bergerak dalam usaha peternakan ayam, juga secara sengaja untuk tidak memilih terjun sebagai salah

satu pemain dalam dinamika industri usaha peternakan secara global. Sebenarnya cakupan untuk memposisikan nonkonsumen level ketiga dari perspektif KBTM tidak hanya para pedagang "kelontong" saja, masyarakat luas yang diposisikan sebagai pembeli akhir pun dapat diposisikan sebagai nonkonsumen, yang pula dapat diharapkan menjadi pelanggan KBTM. Namun perlu diingat bahwa KBTM dapat diibaratkan berperan sebagai "grosir" besar, di mana produk yang dijualnya lebih diperuntukan kepada para "tengkulak", yang dalam hal ini adalah pedagang yang menjual produk KBTM kepada para pengguna akhir. Maka fokus KBTM adalah para pedagang yang secara urut operasional adalah berperan sebagai distributor.

Untuk dapat menjaring nonkonsumen level ketiga ini (para pedagang "warung kelontong" tradisional), guna dijadikan pelanggan KBTM, yaitu dengan menawarkan *chicken nugget*, yang oleh mereka (pedagang "kelontong") dapat dijual kembali kepada konsumen akhir di pasar. Dengan pengaplikasian hal ini, diharapkan baik KBTM dan para partner perusahaan ternak ayam tradisional, yang saling sepakat untuk melakukan penyeragaman strategi *blue ocean*, dapat memperoleh keuntungan dalam penjualan bentuk lain ayam, yang kemungkinan pada suatu waktu (misalkan isu flu burung) tidak habis terjual di pasar. Selain itu, dapat pula menambah cakupan "pasar" syiar kebaikan Islami oleh KBTM dan para partner.

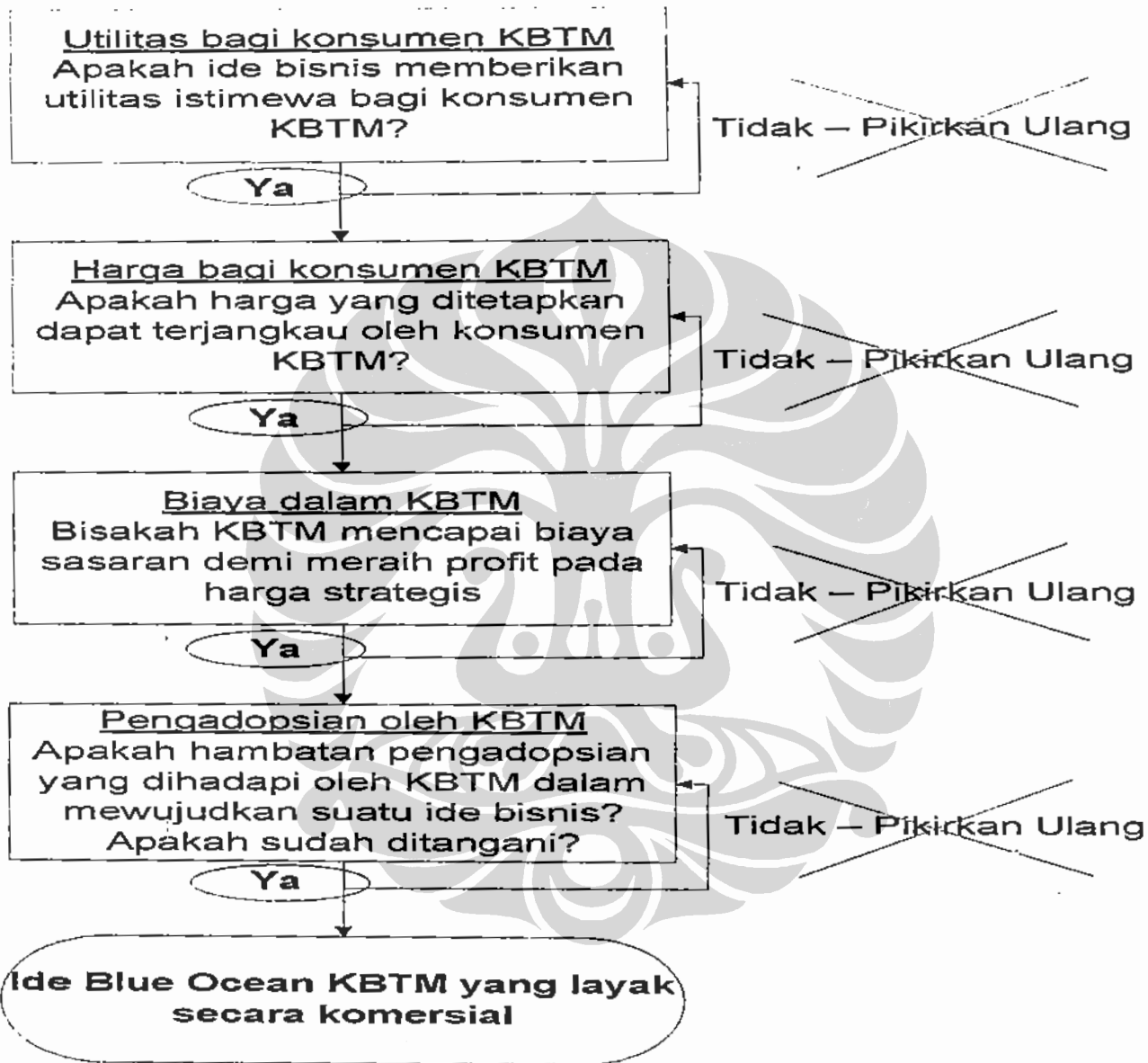
5. Usaha KBTM Dalam Menjalankan Rangkaian Strategis Secara Benar

Get the strategic sequence right (menjalankan rangkaian strategis secara benar) merupakan langkah konseptual yang harus diaplikasikan oleh KBTM, agar langkah-langkah yang sebelumnya telah diaplikasikan oleh KBTM dapat dipertanggung-jawabkan secara teknis kepada berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Maksud dari dapat dipertanggung-jawabkan secara teknis di sini adalah KBTM dapat membuktikan bahwa

langkah-langkah strategis dengan metode *blue ocean* pun dapat mendatangkan keuntungan secara komersial. Diharapkan strategi bisnis ini bukan hanya ampuh sebagai langkah penyelamatan KBTM dan para peternak ayam tradisional lainnya untuk tetap bertahan pada saat penyebaran isu flu burung, namun dapat diaplikasikan sebagai model bisnis jangka panjang. Jajat mengatakan walaupun tujuan utama KBTM dalam menjalankan bisnis adalah untuk menyebarkan kebaikan Islami, di mana lebih mengutamakan faktor sosial ataupun spiritual, namun secara organisasi bisnis secara utuh, KBTM tentunya ingin mendapatkan *profit*, yang kelak *profit* tersebut dapat pula digunakan untuk keperluan syiar.

Langkah strategis komersial yang harus dijalankan oleh KBTM, adalah model yang dipublikasikan oleh Kim dan Mauborgne berupa *flowchart*, untuk memudahkan KBTM menuangkan ide-ide strategis. Kemudian komponen-komponen penilaian *flowchart* tersebut dikodifikasikan kedalam model *blue ocean idea index* (BOI index).

Gambar 4.3
Flow Chart KBTM Sequence Right



Diolah Berdasarkan Buku *Blue Ocean Strategy*

Langkah pertama dalam *flowchart* strategis mengharuskan KBTM untuk menjawab pertanyaan mengenai ada atau tidaknya suatu manfaat yang dapat dirasakan oleh para pelanggan (khususnya penangkap), apabila KBTM menerapkan *blue ocean strategy* secara keseluruhan. Pada langkah ini KBTM membuktikan kepada para *stakeholders*, bahwa adanya suatu nilai lebih yang ditawarkan KBTM, apabila menerapkan strategi *blue ocean*. Manfaat istimewa kepada penangkap tersebut berupa:

1. Fleksibilitas dalam mengambil beberapa ukuran ayam dalam satu kali periode pengambilan ayam di KBTM oleh penangkap (di mana lazimnya pada peternakan lain, penangkap hanya diperbolehkan mengambil satu ukuran ayam, dalam satu kali periode waktu).
2. Apabila ayam yang dijual penangkap ataupun perusahaan ternak lainnya tidak terjual habis di pasaran (misalkan karena isu flu burung), dapat dikembalikan (status sebenarnya adalah dititipkan) kepada KBTM. Untuk ditaruh dalam *freezer* besar, kemudian diproses untuk dijadikan *chicken nugget*, dan keuntungan dibagi secara adil.

Langkah kedua dalam *flow chart* strategis adalah mengenai harga yang harus diberlakukan oleh KBTM kepada para penangkap. Tantangan yang dihadapi oleh KBTM adalah bisa atau tidaknya memberikan harga yang terjangkau kepada penangkap, apabila memutuskan untuk menerapkan *blue ocean strategy*. Selama ini harga yang diberlakukan oleh KBTM adalah harga posko. Harga "posko" adalah penyeragaman harga yang memang sejak lama telah diberlakukan oleh para pengusaha ternak ayam tradisional, khususnya di Jabodetabek. Harga "posko" ini ditetapkan berdasarkan situasi, kondisi, dan *buying power* dari para *end user*. Secara teknis, harga yang ditetapkan oleh KBTM terjangkau oleh para penangkap. Didukung dengan penambahan manfaat, seperti yang telah dijelaskan pada langkah pertama, namun dengan harga yang standar, maka langkah kedua ini cukup *feasible*.

Langkah ketiga dalam *flowchart* strategis, menyangkut penyesuaian biaya dengan harga posko yang diterapkan oleh KBTM. Memang dengan memberikan manfaat "pematik" tambahan kepada para penangkap, akan menambah biaya yang dikeluarkan oleh KBTM, terlebih dengan memberlakukan harga yang standar. Namun dengan adanya unit bisnis lain dalam KBTM, yaitu peternakan sapi/kambing dan perikanan, dapat menutupi kekurangan biaya pada unit bisnis peternakan ayam. Hal ini didukung dengan keadaan kedua unit bisnis di luar peternakan ayam tersebut, tidak terjadi transaksi jual-beli setiap hari, maka hasil keuntungan penjualan hasil "panen" kedua unit bisnis non-peternakan ayam pada satu waktu, dapat dialokasikan sementara untuk unit peternakan ayam yang transaksi jual-belinya berlangsung setiap hari. Hasil keuntungan dari unit bisnis peternakan ayam, sedikit demi sedikit pun dialokasikan kembali ke unit bisnis sapi/kambing dan perikanan.

Langkah keempat dari *flowchart* strategis adalah mengenai usaha-usaha sosialisasi *blue ocean strategy*, oleh Jajat kepada pihak *stakeholders*. Jajat mengakui bahwa pada awalnya sulit sekali meyakinkan Haji Ade, untuk menyetujui usulan Jajat dalam mengaplikasikan *blue ocean strategy* pada KBTM. Haji Ade yang sejak saat kepemimpinan Jajat bertindak sebagai Komisaris Utama, di mana selalu memberikan pengarahan dan persetujuan kepada langkah-langkah strategis yang dilakukan Jajat, berpendapat bahwa *blue ocean strategy* merupakan strategi bisnis yang terbilang rumit dan berpotensi untuk sulit dimengerti oleh para karyawan KBTM, yang tidak seluruhnya mempunyai tingkat intelektualitas akademis. Jajat meyakinkan bahwa dia akan melakukan simplifikasi konsep untuk disosialisasikan kepada para karyawan, agar usulan konsep strateginya mudah dimengerti. Ditambahkan pula dirinya menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, tidak delegatif seperti Haji Ade, agar semangat *blue ocean* dapat "ditularkan" dengan baik kepada para karyawan. Sedikit banyaknya Jajat harus terjun langsung dalam memimpin suatu eksekusi strategi di lapangan.

Keempat langkah *flowchart* strategis tersebut telah berhasil diaplikasikan oleh Jajat dalam KBTM, dan pula langkah-langkah tersebut telah disetujui oleh para *stakeholders*. Baik itu Haji Ade selaku komisaris, para karyawan dan pula para partner sesama pengusaha ternak yang bersedia bergabung untuk melakukan penyeragaman strategi *blue ocean*. Guna menghindari persaingan yang saling meniadakan, yang apabila persaingan itu tidak berusaha dihilangkan, akan menambah kerugian besar akibat keterpurukan industri peternakan ayam pada saat isu flu burung semakin "menyelimuti" masyarakat.

Ide mengaplikasikan *blue ocean strategy* dalam KBTM dan pada partner perusahaan ternak ayam tradisional lainnya, terbilang layak untuk dieksekusi, dan berpotensi untuk mendatangkan keuntungan secara komersial. Tentunya Jajat tidak berhenti untuk selalu mengingatkan, bahwa KBTM dan para partner perusahaan ternak lainnya turut mengutamakan keuntungan ibadah dan keuntungan secara sosial.

Berikut adalah kodifikasi hasil dari pengaplikasian langkah *flowchart* "*strategic sequence right*", berupa *blue ocean idea index* (BOI index), di mana menurut Kim dan Mauborgne, perlu dibuat dalam rangka transparansi strategi secara jelas kepada para *stakeholders* yang berkepentingan langsung ataupun tidak langsung dengan perusahaan (dalam hal ini KBTM).

Tabel 4. 1
KBTM BOI Index

		Indeks (+ atau -)	Keterangan singkat (Wujud pelaksanaan)
Utilitas bagi pelanggan KBTM	Apakah ada manfaat yang diberikan kepada para pelanggan KBTM?	+	(-) Fleksibilitas dalam mengambil beberapa ukuran ayam oleh penangkap; (-) Ayam yang dapat dikembalikan apabila tidak terjual habis di pasar.
Harga bagi pelanggan KBTM	Apakah harga yang ditetapkan oleh KBTM dapat terjangkau oleh pelanggan?	+	Penerapan harga "posko" yang standar seperti perusahaan ternak ayam lain berlakukan.
Biaya dalam KBTM	Apakah biaya operasional dalam KBTM dapat disesuaikan dengan harga yang terjangkau?	+	Penambahan alokasi biaya dari keuntungan unit bisnis perikanan dan sapi/kambing.
Pengadopsian dalam KBTM	Apakah segala permasalahan dalam langkah sosialisasi dapat ditangan dengan baik?	+	Sudah diselesaikan, dengan melakukan simplifikasi konsep, untuk mudah dimengerti para karyawan.

Diolah Berdasarkan Rujukan Buku *Blue Ocean Strategy*

Indeks *plus* (+) dan *minus* (-) dalam *BOI index* sebenarnya hanya merupakan penyimbolan untuk memudahkan kodifikasi atas *flowchart* strategis yang telah dijalankan, dan merupakan simplifikasi pencatatan eksekusi strategi bisnis agar mudah diterjemahkan atau dipahami oleh para *stakeholders* dalam mengeksekusi *blue ocean strategy*. Tanda *plus* (+) mengandung arti bahwa strategi mendatangkan suatu *benefit*, dan tanda *minus* (-) mengandung arti sebaliknya. (NB: indeks berarti angka. Dalam tata bahasa matematika angka satu (1) lazim tidak tertulis, maka indeks + dan - sebenarnya mengandung arti sebagai +1 dan -1).

C. Kendala-kendala yang Dihadapi KBTM dalam Mengeksekusi *Blue Ocean Strategy*

1. Usaha KBTM Dalam Mengatasi Rintangan-Rintangan Organisasi

Overcome key organizational hurdles (mengatasi rintangan-rintangan utama organisasi) diakui Jajat sebagai langkah terberat dalam mengeksekusi *blue ocean strategy* dalam KBTM, dan langkah terberat dalam mensosialisasikannya kepada para partner perusahaan ternak ayam tradisional lainnya. Sebenarnya hal ini secara singkat telah diatasi ketika KBTM mengaplikasikan langkah *flowchart "strategic sequence right"*, namun perlu diingat pada tahap *flowchart* tersebut, aplikasi KBTM adalah sebatas perumusan yang matang, disertai berbagai sosialisasi ataupun ajakan, dan pengaplikasian dalam lingkup yang kecil. Maksud dari pengaplikasian dalam lingkup yang kecil ini adalah aplikasi pada saat *blue ocean* dirasakan oleh para *stakeholders* sebagai suatu yang menguntungkan, dan berpotensi meletakan mereka pada zona "kenyamanan" yang lebih "nyaman", dibandingkan ketika *blue ocean strategy* belum diaplikasikan dalam KBTM dan perusahaan ternak partner lainnya.

Perubahan dari sesuatu yang telah lama dijalani dalam KBTM, terlebih hal tersebut telah mendatangkan banyak "kenyamanan" bagi *stakeholders* kepada sesuatu yang baru, tentunya akan meletakan *stakeholders* kedalam zona "ketidak-nyamanan" pada awal pengaplikasiannya. Tidak heran apabila banyak pihak, baik karyawan KBTM maupun Haji Ade ber-*status quo (resistent to change)*-tidak bersedia untuk melakukan perubahan).

Ada empat rintangan yang dihadapi Jajat dalam mengeksekusi *blue ocean strategy* dalam KBTM. Rintangan tersebut yaitu rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan motivasional, dan pula rintangan politik. Dengan berani Jajat menyatakan bahwa dia siap menghadapi rintangan ini, demi memajukan kembali KBTM dan keadaan industri peternakan ayam tradisional, akibat penyebaran isu flu burung yang semakin merugikan dari hari ke hari. Selain itu untuk memperjuangkan niatan KBTM dari awal yaitu mensyiarkan kebaikan Islami dalam jangka panjang.

Untuk mengatasi rintangan kognitif, Jajat tidak henti-hentinya meyakinkan berbagai pihak untuk pentingnya melakukan perubahan saat ini juga, yaitu menawarkan solusi strategi bisnis bersemangatkan *blue ocean*. Jajat menyadarkan apabila pihak KBTM tetap bertahan pada zona "kenyamanan" seperti saat ini, dan tidak adaptif dengan keadaan menyangkut isu flu burung, yang lambat laun apabila tidak diatasi dengan langkah proaktif (tidak selalu mengandalkan pemerintah untuk mengatasi hal ini, melainkan pengusaha harus bertindak pula dalam mengatasinya) akan mengakibatkan terpuruknya industri usaha ternak ayam tradisional.

Rintangan kognitif yang terjadi dalam KBTM yaitu perihal komputerisasi kegiatan manajemen. Pada awalnya para karyawan menolak untuk menggunakan komputer, karena mereka berpendapat terlalu sulit. Hal ini terjadi karena rendahnya rata-rata tingkat pendidikan para karyawan. Selain itu mereka berpendapat bahwa dengan tidak menggunakan komputerisasi dalam manajemen, seperti dahulu ketika posisi Jajat masih dipegang oleh Haji Ade, kegiatan operasional KBTM tetap berjalan dengan lancar dan dapat mendatangkan keuntungan. Pada saat ini hal tersebut dapat diatasi. Jajat berhasil meyakinkan para karyawan, bahwa dengan komputerisasi, kegiatan manajemen KBTM akan semakin sistematis, dan dapat dengan mudah mengadopsi berbagai kemajuan-kemajuan bisnis. Terlebih Jajat mengatakan bahwa akan adanya pemanfaatan teknologi *freezer* besar, guna pembuatan *chicken nugget*, yang semuanya itu bersumber pada kemampuan dasar komputer.

Zona "ketidak-nyamanan" yang dialami pada awal pengaplikasian komputer pada kegiatan operasional KBTM, menurut para karyawan yang penulis tanyakan secara tidak langsung, adalah ketika mereka harus merasakan sulitnya mempelajari penggunaan komputer beserta berbagai *software*nya. Terbukti pada saat ini, mereka mengakui manfaat dari penggunaan komputer dapat mempermudah kegiatan operasional manajemen KBTM sehari-

hari, dan mereka mengucapkan banyak terima kasih kepada Direktur KBTM saat ini, yaitu Jajat Mulyana.

Untuk rintangan sumber daya, KBTM relatif tidak mengalami banyak kesulitan. Hal ini diakui Jajat bahwa dengan langkah penyeragaman strategi oleh para perusahaan ternak ayam tradisional, khususnya di daerah Jabodetabek, yang diprakarsai oleh Jajat dengan KBTM-nya, menyetujui bahwa antar perusahaan ini harus saling mendukung guna menghilangkan persaingan yang saling meniadakan. Saling mendukung antar perusahaan ini, berbentuk misalkan KBTM menaruh beberapa karyawannya, ke perusahaan ternak lainnya yang membutuhkan karyawan tambahan.

Untuk rintangan yang bersifat motivasional, Jajat sering mengadakan diskusi kepada para karyawan KBTM dan para partner perusahaan ternak lainnya. Diskusi ini sering membicarakan mengenai isu-isu yang meresahkan di pasar, seperti isu flu burung. Kemudian Jajat menawarkan berbagai solusi-solusi konseptual yang telah ia pelajari. Ia pun memberikan proyeksi kepada para peserta diskusi tersebut, tentang manfaat yang akan diperoleh apabila mengeksekusi solusi-solusi konseptual tersebut, dan apa kemungkinan terburuk apabila tidak mencoba untuk mengeksekusinya. Untuk konsep *blue ocean strategy*, Jajat berhasil memotivasi para karyawannya untuk segera mengeksekusinya, walaupun diakui Jajat hal tersebut tidaklah mudah, dan motivasi yang dilakukan bersifat pendekatan interpersonal kepada berbagai pihak.

Rintangan politis pun diakui Jajat tidak kalah sulitnya untuk diatasi. Dengan arif dia mengatakan, apabila niat seseorang (dalam konteks di sini adalah pelaku bisnis) untuk mengajak melakukan perubahan adalah untuk kebaikan dan kepentingan banyak pihak, maka lakukanlah ajakan sekuat mungkin, walaupun pihak yang memiliki wewenang penuh dalam KBTM (Haji Ade) pada awalnya berkeberatan akan hal itu, namun pada akhirnya menyetujui. Setelah diyakini Jajat bahwa dengan KBTM mengaplikasikan eksekusi *blue ocean strategy*,

maka akan terbuka kemungkinan besar dalam mensejahterakan para peternak ayam tradisional, terlebih akibat isu flu burung yang banyak membuat kolaps usaha para peternak ayam tradisional, yang skala usahanya lebih kecil dibandingkan KBTM. Haji Ade menyetujui rencana ini, karena strategi bisnis *blue ocean* menyiratkan banyak nilai-nilai kebaikan, sesuai dengan nilai Islami yang dipegang sebagai prinsip dalam menjalankan bisnis oleh KBTM.

Dalam konsep *blue ocean strategy* oleh Kim dan Mauborgne, pemimpin yang dapat mengatasi keempat kendala eksekusi *blue ocean strategy* ini, adalah pemimpin *tipping point*. Sangat terlihat dari kemampuan Jajat dalam mengendalikan sisi emosional-nya dan sisi emosional para *stakeholders*, dan tidak kalah pentingnya pula adalah kemampuan dalam menyerap konsep-konsep bisnis untuk diterapkan pada model bisnis tradisional. Jajat sebagai pemimpin *tipping point*, berhasil melakukan berbagai "manuver-manuver" keputusan strategis, di saat keadaan kondisi usaha semakin memburuk akibat penyebaran isu flu burung, di mana kondisi penyebaran isu flu burung tersebut, ditempatkan sebagai "mestakung" ("semesta mendukung"), sebuah konsep dari Prof. Yohanes Surya, Ph.D. Kondisi yang memungkinkan Jajat melakukan hal-hal kreatif pada saat keadaan terdesak (dalam hal ini kondisi di mana berbagai pihak berstatus quo), agar mereka menerima ajakan untuk berubah dan adaptif kearah yang kelak mendatangkan banyak kebaikan dan keuntungan.

D. Langkah Lanjutan Eksekusi *Blue Ocean Strategy* oleh KBTM

1. Usaha KBTM Untuk Mengintegrasikan Eksekusi Ke Dalam Strategi

Makna dari sub konsep ini merupakan tindakan lanjutan dari usaha-usaha dalam mengatasi rintangan dalam organisasi, di mana implementasi dalam KBTM, telah penulis paparkan pada sub bab sebelum ini.

Rintangan-rintangan dalam organisasi memang tidak lepas dari masalah utamanya yaitu mengenai sumber daya manusia. Tidak terkecuali dalam KBTM, walaupun rintangan-

rintangan penolakan oleh *stakeholders* telah diatasi dengan baik oleh Jajat, namun hal itu tidak menutup kemungkinan pada suatu saat ke depan mengalami suatu masalah ataupun konflik. Konflik yang terjadi bisa disebabkan karena semakin "pintarnya" para karyawan (dengan selalu dibekali berbagai *skill* dan pengetahuan oleh Jajat), lalu berdampak pada penuntutan berbagai hal kepada KBTM oleh karyawan, untuk pemenuhan kepentingan pribadi.

Konflik lain dapat berbentuk penuntutan para karyawan untuk dapat kembali kepada sistem bisnis dan manajerial yang lama, sebelum diaplikasikannya *blue ocean strategy*. Hal ini kemungkinan terjadi apabila para karyawan KBTM inerasa dirinya tidak bisa melakukan penyesuaian "kepintaran", sehingga selalu merasa dirinya tertinggal dan tidak berguna bagi KBTM.

Hal ini merupakan risiko-risiko yang berpotensi dirasakan oleh KBTM, mengingat KBTM adalah perusahaan tradisional, yang sejak lama tidak pernah menerapkan konsep bisnis secara terstruktur. Jajat menyadari hal ini perlu dicarikan langkah pencegahannya, agar risiko dapat diminimalisir. Langkah yang ditempuh oleh Jajat, yaitu menempatkan para karyawannya tidak hanya sebagai *administratif expert*. Secara konseptual, *administratif expert* hanya meletakkan karyawan sebagai pelaksana strategi atau dengan kata lain bahwa mereka hanya bertindak pasif. Jajat memposisikan seluruh karyawan manajemen KBTM sebagai *strategic partner*, di mana para karyawan pun dilibatkan dalam perumusan strategi bisnis.

Terlebih dengan "semangat" *blue ocean strategy* yang ingin menghilangkan nuansa persaingan, maka penghilangan nuansa persaingan tersebut harus bermula dari pihak internal KBTM, yang bertujuan untuk memperlakukan para karyawan manajemen diperlakukan secara adil, apabila ditempatkan sebagai *strategic partner*. Bentuk konkret dari hal ini, yaitu dengan Jajat sering mengadakan diskusi dengan *stakeholders*, guna membicarakan berbagai strategi bisnis yang layak untuk diaplikasikan.

E. *Key Success Factor (KSF) dan Sustainable Competitive Advantage (SCA) Aplikasi Blue Ocean Strategy* oleh KBTM

1. Usaha KBTM Dalam Mempertahankan Aplikasi *Blue Ocean Strategy*

Untuk tetap mengaplikasikan strategi *blue ocean* sebagai strategi bisnis dari KBTM, maka Jajat dengan KBTM-nya harus selalu siap saat mengadakan pengadaptasian dan pembaruan-pembaruan berbagai hal strategis. KBTM harus dapat menemukan sejak sekarang, apa yang menjadi *key success factor (KSF)* terlaksananya *blue ocean strategy* oleh KBTM, dan apa yang menjadi *sustainable competitive advantage (SCA)*, agar *blue ocean strategy* bertahan dalam jangka panjang sebagai strategi bisnis yang “baik”, di mana KBTM dapat menghilangkan berbagai bentuk persaingan bisnis yang saling meniadakan.

Key success factor (KSF) terlaksananya *blue ocean strategy* oleh KBTM, menurut Jajat adalah kepercayaan dan komitmen dari *stakeholders* (baik pihak internal KBTM dan partner perusahaan ternak ayam lainnya), untuk saling mendukung dan menghilangkan suasana persaingan, agar dapat melakukan penyeragaman strategi bisnis *blue ocean*, guna membangun kesejahteraan dan menyebarkan kebaikan Islami bersama. *Sustainable competitive advantage (SCA)* dalam KBTM, agar dapat bertahan dalam melaksanakan *blue ocean strategy* untuk jangka panjang, menurut Jajat bukanlah berbagai “fasilitas” yang dimiliki oleh KBTM ataupun perusahaan partner lainnya (seperti komputer atau freezer besar). Sumber daya manusia (SDM), yang kian hari ditingkatkan kemampuannya, adalah SCA yang dimiliki KBTM. Baik kemampuan bisnis, teknologi, dan yang terpenting adalah kemampuan ilmu agama Islam. Ilmu agama Islam adalah yang terpenting, karena menurut Jajat hal itulah yang menentukan faktor emosional, agar tidak menimbulkan rasa ingin bersaing yang saling meniadakan.

Saat ini adalah "*the great change*", di mana perubahan-perubahan mungkin terjadi setiap saat, khususnya dalam kondisi usaha peternakan ayam, di mana isu mengenai flu burung tidak juga kunjung reda hingga saat ini. Perubahan dapat terjadi karena di *drive* oleh peran media (media massa maupun elektronik), yang saat ini diakui berbagai pihak sebagai penyampai informasi paling baik kepada para masyarakat. Maka SDM dari KBTM pun dapat digolongkan sebagai "*the great society*", di mana mereka tidak dapat ditempatkan hanya sebagai *employee*, yang hanya berperan sebagai *administratif expert*. Mereka adalah *people*, di mana mereka layak nya para konsumen akhir yang juga mendapatkan informasi, dan berpotensi pula untuk meninggalkan KBTM, karena tidak sanggup untuk menghadapi isu flu burung.

Sebagai *people*, Jajat mengatakan bahwa SDM KBTM pula ditempatkan sebagai "*change agent*", di mana mereka pun dapat membawa KBTM untuk memasuki suatu area perubahan, guna masa depan usaha bisnis yang lebih baik. Melalui berbagai pembekalan *skill* dan selalu menjalin kedekatan antar karyawan, Jajat berharap bahwa SDM KBTM dapat berperan maksimal sebagai *change agent* dan tidak segan untuk menyerukan perubahan yang baik, terutama perubahan yang bernuansakan kebaikan Islami dan penghilangan suasana persaingan antar perusahaan.

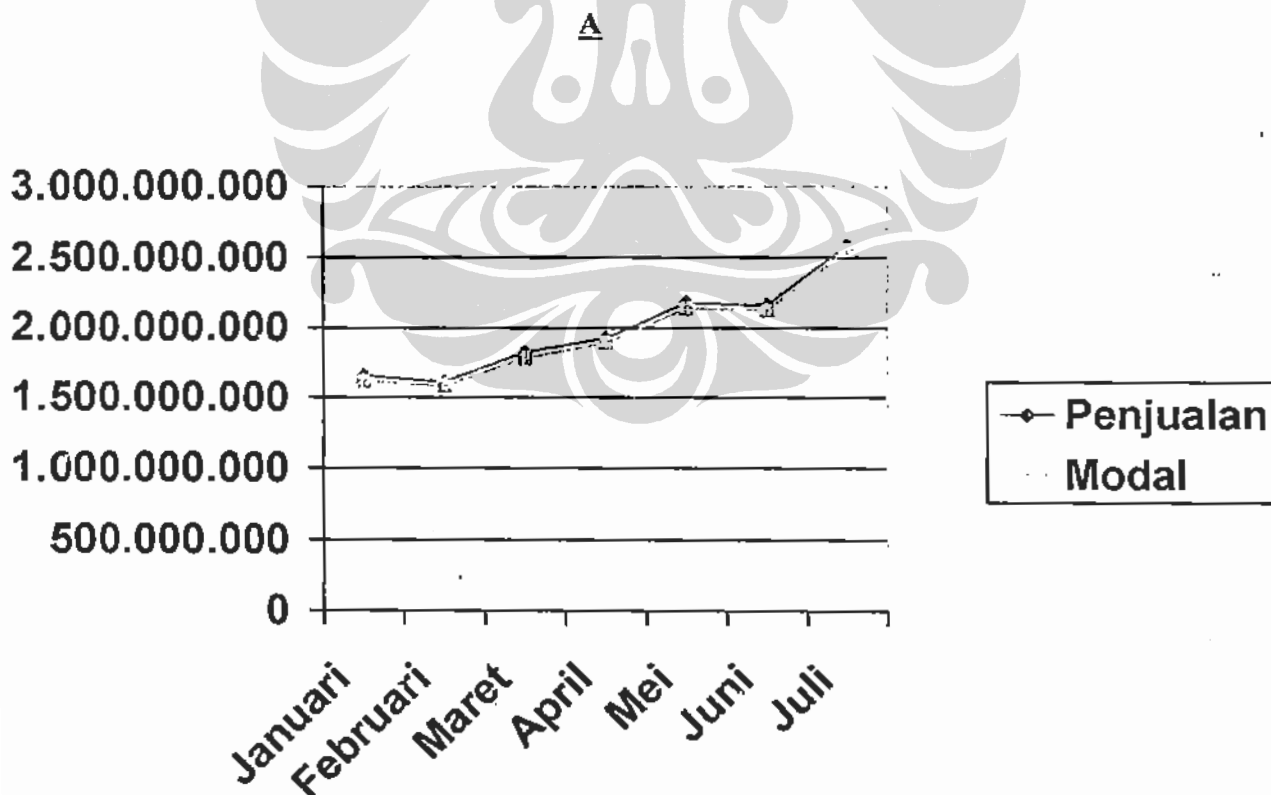
Sebagai tambahan, berikut adalah data hasil penjualan ayam dari KBTM semenjak bulan Januari sampai dengan Juli 2006. Di mana pada bulan Januari hingga Maret, diakui Jajat bahwa dirinya belum menerapkan *blue ocean strategy* dalam KBTM. Mulai April 2006 hingga periode penelitian penulis di KBTM berakhir, yaitu bulan Juli 2006, adalah masa-masa di mana Jajat mengaplikasikan *blue ocean strategy* di KBTM.

Tabel 4. 2
Data Hasil Penjualan Ayam KBTM
Periode Januari 2006 Sampai Dengan Juli 2006
(Dalam Rupiah)

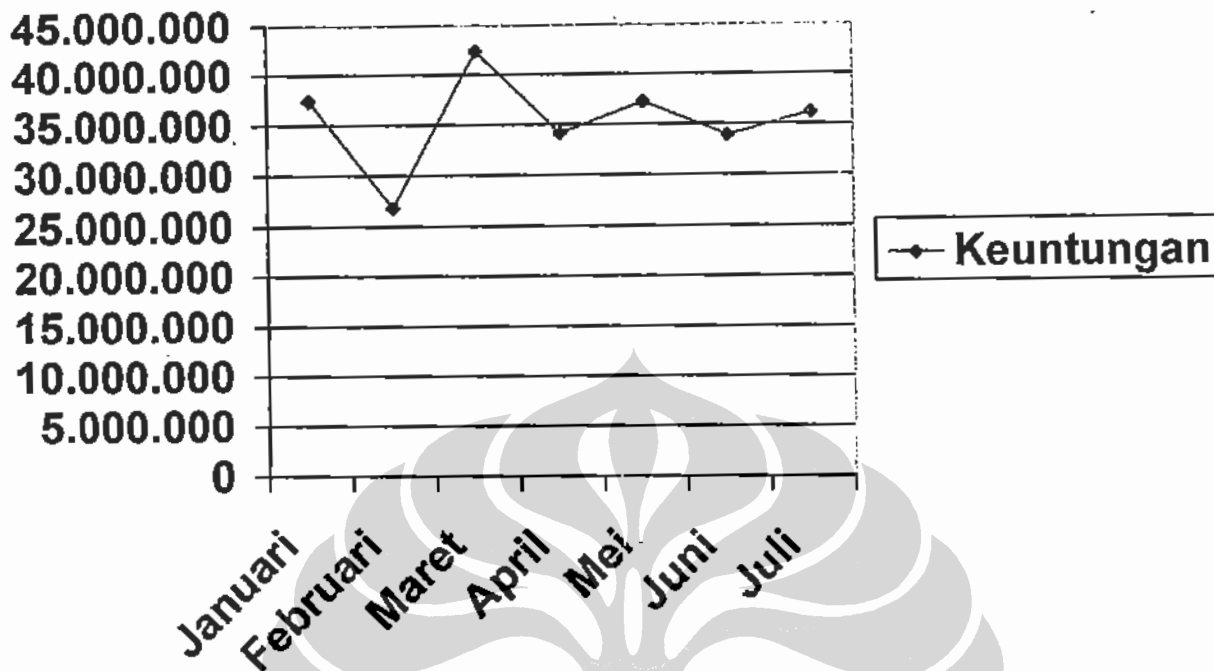
	Januari	Februari	Maret	
Penjualan	1.655.808.900	1.610.974.480	1.824.952.830	
Modal	1.618.381.650	1.584.183.920	1.782.559.750	
Keuntungan	37.427.250	26.790.560	42.393.080	
	April	Mei	Juni	Juli
Penjualan	1.925.190.110	2.177.697.100	2.160.905.590	2.584.813.460
Modal	1.891.036.270	2.140.403.580	2.127.015.720	2.548.610.280
Keuntungan	34.153.840	37.293.520	33.889.870	36.203.180

Sumber : Laporan Pembukuan Transaksi KBTM

Gambar 4.4
Grafik Hasil Penjualan Ayam KBTM
Periode Januari 2006 Sampai Dengan Juli 2006
(Untuk Memudahkan Membaca, Grafik Dipisahkan Menjadi Dua Bagian A dan B)



B

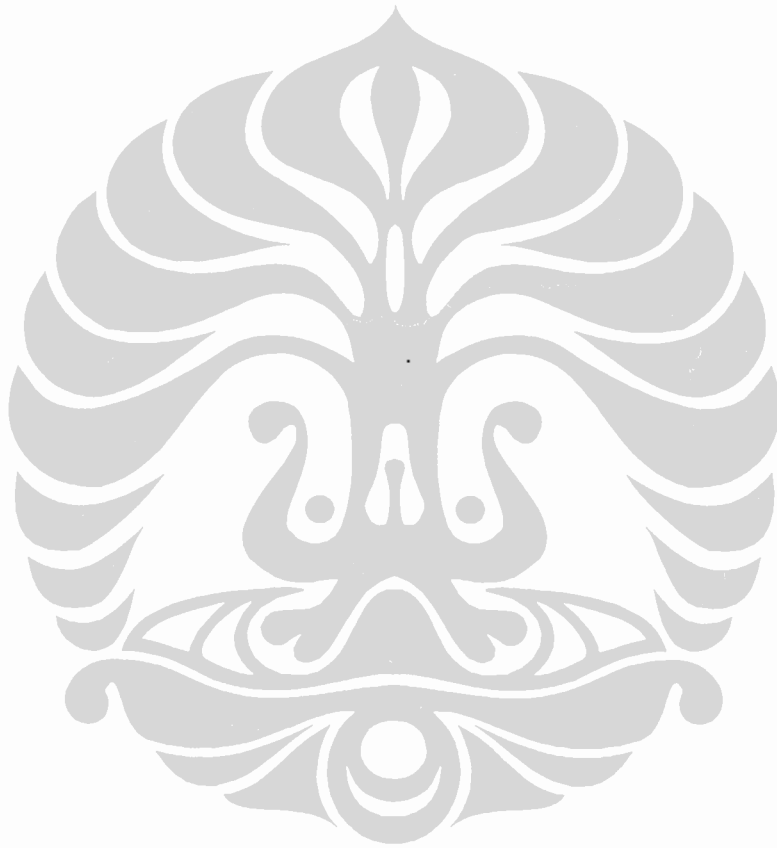


Diolah Dari Laporan Pembukuan Transaksi KBTM

Terlihat pada diagram di atas bahwa secara agregat, adanya peningkatan volume penjualan, setelah KBTM mengaplikasikan *blue ocean strategy*. Walaupun tidak semua periode bulan tersebut mengalami peningkatan secara gradual. Ada penurunan volume transaksi pada beberapa bulan. Hal ini diakui Jajat dikarenakan banyak hal, seperti modal yang terpakai untuk berbagai kebutuhan *training*, guna meningkatkan *skill* karyawan dan penambahan pembelian vaksin khusus untuk melindungi ayam-ayam peternakan KBTM dari ancaman flu burung.

Ketidak-proporsionalan tingkat penjualan dengan tingkat keuntungan pun, dipertegas Jajat sebagai hal yang saat ini selalu diusahakan agar dapat diperkecil selisihnya, Jajat berharap keuntungan KBTM dapat lebih besar dari penjualan KBTM. Selisih yang besar ini yang menurut Jajat merupakan kemungkinan terbesar dari dampak isu flu burung di masyarakat, karena harga jual “posko” yang tidak menentu. Jajat mengatakan, walaupun keuntungan secara komersial tidak terlalu besar, namun dengan pengaplikasian *blue ocean*

strategy, KBTM mendapat keuntungan yang lebih berharga, yaitu semakin eratnya hubungan silaturahmi antar perusahaan ternak ayam tradisional khususnya di daerah Jabodetabek. Tentunya hal tersebut dapat menghilangkan persaingan *red ocean* yang saling meniadakan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Setelah melakukan wawancara dan pengamatan dalam KBTM, kemudian melakukan sinkronisasi dengan konsep resmi *blue ocean strategy*, hasil publikasi Prof. W. Chan Kim dan Prof. Renee Mauborgne, terbukti bahwa KBTM mengaplikasikan konsep strategi bisnis ini. Hal ini terlihat dengan KBTM melakukan langkah-langkah sistematis (dijabarkan dalam bab empat), yang oleh Kim dan Mauborgne anjurkan dalam buku *Blue Ocean Strategy*. Diakui oleh Jajat, bahwa tujuan awal dirinya mempelajari konsep bisnis *blue ocean*, semata-mata ingin mengatasi masalah keterpurukan usaha peternakan ayam yang dialami oleh KBTM akibat isu penyebaran flu burung. Namun dia mengharapkan agar *blue ocean strategy* dapat dijadikan strategi bisnis yang ampuh, dalam berbagai iklim usaha yang baik atau buruk.
2. Hingga periode penelitian karya akhir ini selesai dalam KBTM, pada bulan Juli 2006, *blue ocean strategy* terbukti sebagai solusi strategi bisnis yang baik, khususnya dalam mengatasi dampak isu penyebaran flu burung. Solusi strategi bisnis yang baik ini ternyata tidak hanya untuk KBTM saja, melainkan para partner perusahaan ternak tradisional se-Jabodetabek, yang oleh KBTM diajak untuk melakukan penyeragaman strategi. Jajat dengan KBTM-nya mengajak para partner untuk saling bahu-membahu terutama mengatasi isu penyebaran flu burung, dan turut pula mengajak dalam menyebarkan kebaikan Islami melalui medium berbisnis (konsep syariah), agar pelaku bisnis di Indonesia dapat saling membantu dan menghilangkan persaingan, sehingga para pelaku bisnis dapat menikmati keuntungan berbisnis dan tidak ada yang dirugikan. Selain itu dengan semangat utama *blue ocean strategy*, yang

menghilangkan persaingan saling meniadakan (persaingan yang berpotensi merugikan atau membangkrutkan usaha bisnis pihak lain), maka hal ini merupakan solusi untuk menghilangkan suasana *red ocean* yang saling menempatkan para pelaku berkompetisi tidak sehat dan sering kali merugikan KBTM dan perusahaan ternak ayam tradisional lainnya.

3. Ada fakta yang membuktikan bahwa pengaplikasian *blue ocean strategy* dalam KBTM tidak dapat dilaksanakan dengan lancar. Ada kendala utama yang menghambat niat Jajat dalam mengaplikasikan *blue ocean strategy* dalam KBTM. Kendala utama itu adalah mengenai *status quo* (*resistant to change* – sikap beberapa pihak yang tidak ingin melakukan perubahan) para karyawan KBTM dan Haji Ade (Komisaris Utama). Mereka berpendapat bahwa dengan keadaan KBTM tanpa *blue ocean strategy* tetap akan membawa keuntungan, bahkan sudah meletakan mereka pada zona “kenyamanan”. Selain itu mereka berpendapat strategi *blue ocean* sulit untuk diaplikasikan. Terlebih ada kekhawatiran dari Haji Ade, akan ketidak-mampuan beberapa karyawan KBTM dalam mengaplikasikan solusi-solusi yang ditawarkan *blue ocean strategy*, disebabkan faktor pendidikan yang rendah. Namun Jajat berhasil meyakinkan, bahwa dengan *blue ocean strategy*, kemungkinan memasuki zona “kenyamanan” tidak hanya dirasakan oleh KBTM, melainkan dapat pula dirasakan oleh berbagai pihak karena semangat *blue ocean* yang menghilangkan persaingan merugikan. Hal ini tentu akan semakin mendukung salah satu tujuan KBTM, yaitu syiar kebaikan Islami, melalui medium berbisnis (konsep syariah). Jajat meyakinkan bahwa dirinya akan melakukan simplifikasi konsep untuk dapat disosialisasikan kepada karyawan KBTM, dan dia juga melakukan berbagai pendekatan interpersonal dengan karyawan guna menghilangkan kekhawatiran mereka akan kesulitan pengaplikasian

blue ocean strategy. Maka hingga penelitian karya akhir ini selesai pada bulan Juli 2006, kendala-kendala tersebut dapat diatasi dengan baik oleh Jajat dalam KBTM.

B. Saran

Dari kesimpulan yang ditarik dapat terlihat bahwa faktor kritis yang sangat mempengaruhi *key success factor* (KSF) dan *sustainable competitive advantage* (SCA) penerapan *blue ocean strategy* dalam KBTM adalah menyangkut mental para *stakeholders* (terutama karyawan dan para perusahaan ternak ayam tradisional lainnya), untuk selalu bersedia menerima berbagai perubahan kearah yang lebih baik. Terkadang perubahan tersebut menuntut suatu keadaan awal di mana *stakeholders* harus meninggalkan zona "kenyamanan" sementara, untuk kembali bekerja keras meraih zona "kenyamanan" tersebut.

Mengingat *blue ocean strategy* adalah suatu strategi bisnis "non-persaingan" yang kedudukannya adalah sebagai "musuh" bagi paradigma strategi bisnis lama "pro-persaingan" yang selama ini telah "mendarah-daging" dalam mental para pebisnis secara konsensus, maka merubah mental para *stakeholders* bukanlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan cara-cara baku bersifat "rumusan matematis". Ada suatu *insight* (makna terdalam atau sesungguhnya) yang harus digali oleh Jajat kepada para *stakeholders* KBTM. Untuk menemukan *insight* ini, maka haruslah ada kedekatan emosional yang dibangun secara *interpersonal* antara Jajat dan para *stakeholders*nya. Setelah kedekatan emosional *interpersonal* ini berhasil dibangun, maka akan memudahkan Jajat dalam melakukan sosialisasi *blue ocean strategy*, dan pula dapat memudahkan untuk melakukan ajakan untuk mengaplikasikannya.

Jajat Perlu pula menyampaikan kepada para *stakeholders* KBTM, bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi yang "indah", bukan hanya sebagai solusi dalam mengatasi kerugian akibat penyebaran isu flu burung, melainkan sebagai solusi bisnis dalam jangka panjang

dalam berbagai keadaan. Hal "indah" dalam *blue ocean strategy* adalah penghilangan suasana bersaing antar pelaku bisnis, menjadi saling mendukung dan membangun antar pelaku bisnis agar masing-masing dapat menikmati keuntungan secara bersama-sama. Sikap saling sinergi inilah yang kelak dapat mewujudkan kemajuan industri peternakan ayam tradisional secara agregat. Untuk dapat *me-manage* keterikatan emosional ini, Jajat perlu lebih banyak memberikan bekal ilmu Islami atau konsep bisnis syariah, agar keyakinan para *stakeholders* terhadap *blue ocean strategy* sebagai strategi bisnis yang baik dapat tetap kuat dalam jangka waktu yang panjang.

Selain itu Jajat dan *stakeholders* KBTM harus mengaktualisasi perkembangan konsep bisnis terbaru. Mereka semua harus bersikap terbuka terhadap perubahan atau kondisi bisnis yang terjadi secara dinamis. Mereka harus bersikap kritis dan menghilangkan sikap "*resistant to change*" terhadap pembaharuan konsep bisnis setiap saat. Konsep bisnis syariah Islami dan konsep *blue ocean* yang mempunyai semangat "menghindari persaingan" tetap dijadikan *frameworks* dalam berbagai langkah strategis, namun harus senantiasa dapat beradaptasi dengan konsep bisnis lainnya apabila konsep tersebut dirasa perlu diaplikasikan oleh KBTM dan para *stakeholders*, asalkan konsep tersebut tetap mempunyai "semangat" *blue ocean*. Contoh konsep bisnis bersemangat *blue ocean* yang telah disebutkan sebelumnya seperti konsep *change!* dan *river company*-nya Dr. Rhenald Kasali, konsep manajemen humanis-nya Peter Drucker, konsep *cluster system*-nya Michael Porter, dan konsep syariah *marketing*-nya Hermawan Kartajaya bersama Syakir Sula.

Walaupun pendekatan sisi emosional ini telah dilakukan oleh Jajat selama ini, namun saran yang penulis berikan ini bukanlah suatu hal yang terkesan hanya "diulang-ulang" berdasarkan fakta lapangan karena tidak berniat untuk kreatif. Penulis bermaksud untuk memberikan penekanan akan pentingnya langkah pendekatan emosional *interpersonal* ini guna mengantarkan kesuksesan suatu eksekusi strategi bisnis. Turut disarankan agar

pembangunan kedekatan emosional dapat terus dilakukan dan ditingkatkan secara konsisten, dan ditempatkan sebagai faktor kritis utama oleh KBTM sebelum mengaplikasikan berbagai strategi bisnis di masa mendatang.

Penulis sedikit memberikan kritik terhadap visi dan misi dari KBTM. Visi dan misi suatu perusahaan lazimnya boleh dipublikasikan kepada berbagai kalangan. Visi dan misi dari KBTM mengesankan bahwa KBTM sebuah perusahaan yang rasialis, dan cenderung tidak ingin berhubungan dengan pelaku bisnis yang berkeyakinan non-Islam, walaupun mungkin KBTM tidak beranggapan seperti itu. Namun kalimat-kalimat pernyataan visi dan misi KBTM dapat mempersempit hubungan antar pelaku bisnis. Sebaiknya pernyataan visi dan misi KBTM diubah menjadi pernyataan yang tidak bermuatan rasialis, agar KBTM dapat menjalin hubungan bisnis dengan berbagai kalangan lebih luas lagi.

Adapun nantinya KBTM tetap menjalankan suatu eksekusi strategi bisnis berdasarkan nilai-nilai kebaikan Islami atau konsep syariah, hal itu merupakan hal yang dianjurkan, karena konsep bisnis syariah dapat diberlakukan secara umum tanpa memandang faktor rasialis. Secara kritis pelaku bisnis boleh melakukan praduga bahwa *blue ocean strategy* belum tentu menjadi strategi bisnis yang ampuh seperti saat ini dalam beberapa tahun ke depan. Oleh sebab itu KBTM harus selalu siap menghadapi keadaan tersebut. Selain seperti yang telah dipaparkan pada beberapa paragraf di atas yaitu mengaktualisasi konsep strategi bisnis terbaru, KBTM dapat pula memperoleh manfaat dari kerjasama dengan banyak pelaku bisnis.

Kerjasama baik yang terjalin antara KBTM dengan banyak pelaku bisnis, akan membantu dalam saling menginformasikan dan membantu sesama apabila ada cara-cara yang harus dilaksanakan dan ada hal yang harus diwaspadai atau dihindari, agar setiap bisnis yang dijalani KBTM dan setiap rekan bisnis dapat maju bersama-sama dalam industri dan tentunya tidak ada yang dirugikan.

Penelitian karya akhir ini memiliki keterbatasan berupa data-data yang kurang lengkap, baik internal maupun eksternal yang dapat berbentuk laporan tertulis ataupun hasil wawancara pihak *stakeholders* KBTM. *Stakeholders* KBTM pun masih memberi kesaksian ataupun opini yang penulis anggap masih bersifat standar, atau hasil aplikasi strategi yang mudah ditebak sesuai dengan konsep buku *Blue Ocean Strategy*. Mengingat bahwa KBTM memang terbilang baru dalam mengaplikasikan konsep *blue ocean strategy* (kurang dari satu tahun), maka penulis dalam penelitian ini tidak melihat adanya indikasi-indikasi baru yang dapat menimbulkan "kehebohan" dalam penyempurnaan konsep bisnis *blue ocean*.

Disarankan lebih lanjut oleh penulis untuk melakukan penelitian *blue ocean strategy* dengan objek perusahaan yang bergerak di bidang peternakan ayam ataupun bidang ternak lainnya (baik itu KBTM ataupun perusahaan lain) dalam kurun waktu lebih panjang, agar dapat menemukan suatu indikasi-indikasi baru yang berpotensi menciptakan "kehebohan" guna menyempurnakan konsep bisnis *blue ocean*.

DAFTAR PUSTAKA

--- Buku dan Laporan Internal Perusahaan ---

- Drucker, Peter Ferdinand. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. New York: Truman Talley Books / Dutton.
- Drucker, Peter Ferdinand. (2002). *Managing in the Next Society*. New York: Trumen Talley Books / ST. Martin's Press.
- Drucker, Peter Ferdinand. (2006). *Classic Drucker* (Drucker Articles Compile from Harvard Business Review). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hamid, Syamsul Rijal. (2002). *Buku Pintar Agama Islam*. Bogor: Penebar Salam.
- Kartajaya, Hermawan; Yuswohady; Madyani, Dewi; Dwi Indrio Bembi. (2003). *Marketing in Venus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kartajaya, Hermawan; & Sula, Muhammad Syakir. (2006). *Syariah Marketing*. Bandung: PT Mizan Pustaka.
- Kasali, Rhenald, Ph.D. (2005). *Change! (Tak Peduli Berapa Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald; & Gautama, Mahendra. (2006). *River Company (Apa yang Membedakan CNI dengan Perusahaan Kubangan)*. Jakarta: Primedia Pustaka.
- Kelompok Bina usaha Tani Muslim (KBTM). (2006). *Laporan Pembukuan Transaksi Perayaman 2006*. Depok, Jawa Barat.
- Kim, W. Chan; & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kim, W. Chan; & Mauborgne, R. (2005, Tj.). *Blue Ocean Strategy*. Diterjemahkan oleh Satrio Wahono. *Strategi Samudra Biru*. Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta.

Porter, Michael. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, Michael. E. (1985). *Competitive Advantage and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Rasjid, Sulaiman (1989). *Fiqh Islam*. Jakarta: Attahiriyyah.

Ulrich, Dave. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

--- Artikel dan Hand Out Perkuliahan MM-FEUI ---

Apriantono, Anton. (2005). "*Cegah Penyebaran Wabah Flu Burung: Deptan Mengisolasi Ayam Produk Jabar*". Pikiran Rakyat Cyber Media, 17 Maret 2005.

DKI Jakarta, Koperasi Usaha Kecil Menengah. (2006). "*Budidaya Peternakan (Budidaya Ayam Ras)*". Web Site Dinas Koperasi dan UKM DKI Jakarta.

Gunawan, Arief H. (2006). "*Mencermati Faktor Resiko dalam Blue Ocean Strategy*", Usahawan, No. 08, Agustus.

Kasali, Rhenald. (2006). Hand Out Power Point "*River Company (Apa yang Membedakan CNI dengan Perusahaan Kubangan)*". Kuliah Umum Dr. Rhenald Kasali di Kampus MM-FEUI, 17 November 2006.

Porter, Michael. E. (2006). "*Tingkatkan Produktivitas: Butuh Waktu untuk Melihat Hasil Reformasi Birokrasi*". Kompas, 29 November 2006.

Porter, Michael. E. (2006). "*Pola Berpikir Harus Diubah: Manfaatkan Momentum untuk Berubah*". Kompas, 30 November 2006.

LAMPIRAN

Daftar nama pasar yang menjual ayam dari KBTM, dan yang penulis datangi untuk mengumpulkan informasi pendapat penangkap Mengenai KBTM:

1. Pasar Agung (Depok II Tengah - Depok).
2. Pasar Kemiri (Depok I - Depok).
3. Pasar Cibinong (Cibinong - Bogor).
4. Pasar Cisalak (Cisalak - Bogor).
5. Pasar Bantar Gebang (Bekasi - Bekasi).
6. Pasar Depok Lama (Depok Lama - Depok).
7. Pasar Mini (Depok Timur - Depok).
8. Pasar Musi (Depok II Tengah - Depok).
9. Pasar Cibubur (Cibubur - Depok).
10. Pasar Lenteng Agung (Lenteng Agung - Jakarta Selatan).
11. Pasar Pulo Gadung (Pulo Gadung - Jakarta Timur).

Rekanan kerja KBTM (sesama perusahaan ternak ayam tradisional, dan rekanan dalam penyeragaman strategi bisnis *blue ocean*):

1. Tunas Mekar Farm.
2. Perdana Putra Chicken (PPC).
3. Berkah Putra Chicken (BPC).
4. Soma Unggas Jaya.
5. Ranggalawe Farm.
6. Danish Farm.
7. Purnama Farm.

Rekanan kerja KBTM (perusahaan ternak berbentuk PT, dan belum menjadi rekanan

KBTM dalam penyeragaman strategi bisnis *blue ocean*):

1. PT Kyo.
2. PT Sinta.
3. PT Subur Farm.
4. PT Malindo Farm.
5. PT PKP Farm.
6. PT NUC Farm.

Daftar nama pimpinan komunitas penangkap (NB: mewakili pasar yang penulis datangi untuk melakukan *cross check*) yang penulis tanyakan seputar informasi pendapat mengenai KBTM:

1. Supar.
2. Enong.
3. Wahit.
4. Irin.
5. Mito.
6. Hamdan.
7. Raji.
8. Ahmad.
9. Kuduy.
10. Rebo.
11. Amru.