

**PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* (BOS) DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Pada Waroeng Steak And Shake Cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang)**

**Ratnasari  
Srikandi Kumadji  
Edy Yulianto**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
E-mail : [ratnasari2497@yahoo.com](mailto:ratnasari2497@yahoo.com)

**ABSTRACT**

*This study aimed to describe the application of Blue Ocean Strategy (BOS) in improving competitive advantage, as well as to determine the condition of external and internal environment of Waroeng Steak and Shake through SWOT Analysis. This type of research is a descriptive study with qualitative approach. Thus, data were collected through interviews, observation, and documentation. The results of this study indicate that the Waroeng Steak and Shake that implemented the BOS by opening new markets in the restaurant industry, especially the steak. Competitive advantage of Waroeng Steak and Shake obtained through low-pricing strategies so as to reach a wider market. The conclusion from this study is Waroeng Steak and Shake which is the spiritual company has a different orientation in doing business, which is to do business at the same time preaching. This makes Waroeng Steak and Shake did not follow the course of the competition. Low pricing strategy is an effort Waroeng Steak and Shake in order steaks can be enjoyed by all consumers, making it a lifestyle. In the end, make Waroeng Steak and Shake can reach a wider consumer.*

**Keywords : Strategy, Blue Ocean Strategy, Competitive Advantage**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudra Biru) dalam meningkatkan keunggulan bersaing serta untuk mengetahui kondisi Lingkungan Eksternal dan Internal melalui Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) pada Waroeng Steak and Shake. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan jenis penelitian dan tujuannya, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa Waroeng Steak and Shake telah menerapkan BOS dengan cara membuka pasar baru dalam industri rumah makan khususnya *steak*. Keunggulan bersaing Waroeng Steak and Shake didapat melalui strategi harga yang murah sehingga mampu menjangkau pangsa pasar yang lebih luas. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Waroeng Steak and Shake yang merupakan *spiritual company* memiliki orientasi yang berbeda dalam menjalankan bisnisnya, yaitu untuk berbisnis sekaligus berdakwah. Hal ini membuat Waroeng Steak and Shake tidak mengikuti jalannya persaingan. Strategi harga yang murah merupakan salah satu upaya Waroeng Steak and Shake agar *steak* dapat dinikmati semua kalangan konsumen, sehingga menjadikannya sebagai gaya hidup. Pada akhirnya, membuat Waroeng Steak and Shake dapat menjangkau konsumen lebih luas.

**Kata Kunci : Strategi, Blue Ocean Strategy, Keunggulan Bersaing**

## A. PENDAHULUAN

Strategi merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam persaingan bisnis. Target strategi yang selalu mengarah pada pencapaian pangsa pasar yang luas, membuat setiap perusahaan berusaha mengembangkan strategi mutakhir. *Blue Ocean Strategy* (BOS), yang merupakan analogi dari keadaan pasar yang bersih tanpa ada persaingan ketat, begitu penting keberadaannya mengingat persaingan bisnis saat ini semakin ketat dalam memperebutkan pangsa pasar. BOS melalui kerangka kerja dan alat analisis, beserta enam prinsip di dalamnya mampu dijadikan harapan untuk keluar dari pasar yang mulai sempit dan beralih pada pasar baru dimana perusahaan dapat menghindari persaingan ketat seperti yang terjadi pada hampir semua industri, tak terkecuali industri rumah makan.

Waroeng Steak and Shake sebagai pelaku bisnis dan juga pemain dalam industri rumah makan, mampu membaca peluang dari beberapa faktor yang ada di Kota Malang, salah satunya faktor dari pertumbuhan penduduk Kota Malang yang bertambah tiap tahunnya. Kerangka kerja dan alat analisis dari BOS membantu Waroeng Steak and Shake memetakan keadaan persaingan yang sedang dihadapi, juga dapat digunakan sebagai alat ukur seberapa besar nilai atau utilitas yang diberikan Waroeng Steak and Shake kepada konsumen. Keunggulan bersaing Waroeng Steak and Shake terletak pada usahanya membuka pasar baru, yaitu mengalihkan segmen konsumen dari konsumen kelas atas sebagaimana rumah makan/restoran *steak* pada umumnya, ke konsumen kelas menengah dengan harga yang terjangkau. Berbekal pengetahuan tersebut, maka dilakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui dan menjelaskan lingkungan eksternal dan internal melalui Analisis SWOT, penerapan BOS, dan bagaimana penerapan BOS dalam meningkatkan keunggulan bersaing dari Waroeng Steak and Shake.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Manajemen Strategi

David (2010:5) mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, menerapkan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Hunger dan Wheleen (2003:9) menyatakan ada empat elemen dasar dalam proses manajemen strategis yakni dimulai dari pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi

strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Perusahaan bisnis memiliki tiga level strategi sebagaimana yang diungkapkan Hunger dan Wheleen (2003:24) yakni strategi level korporasi di mana strategi yang dirumuskan bersifat menyeluruh serta bertujuan mensejahterakan seluruh organisasi dengan tugas yang multidimensi, strategi level bisnis yang strateginya dikembangkan pada level divisi dan menekankan perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa, strategi level fungsional yang strateginya menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas.

### 2. *Blue Ocean Strategy* (BOS)

BOS merupakan salah satu strategi untuk memenangkan pasar dengan mendefinisikan industri sehingga memunculkan pengertian baru dari sudut pandang berbeda. Pengertian baru tersebut akan menjadi pedoman menentukan strategi untuk melompati batasan industri atau pasar yang selama ini dianut. BOS memiliki batu pijak berupa inovasi nilai yang membedakannya dengan strategi pada *Red Ocean Strategy* (Strategi Samudra Merah), yang merupakan kebalikan dari BOS. Kim dan Mauborgne (2006:36) menyatakan bahwa inovasi nilai diciptakan dalam wilayah di mana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Inovasi nilai merupakan gabungan dari upaya meningkatkan faktor utilitas pembeli dan menurunkan faktor biaya dalam waktu yang bersamaan, tanpa berfokus untuk melakukan pertukaran (*trade-off*) pada salah satu faktor.

### 3. Keunggulan Bersaing

Definisi keunggulan bersaing menurut Sampurno (2010:155) mengacu pada keberadaan sumber daya perusahaan. Sumber daya perusahaan dapat berupa aset fisik, sumber daya nirwujud atau kapabilitas. Craven (1999:18) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing perusahaan dapat diraih dengan memberikan nilai lebih pada konsumen melalui harga yang rendah dari pesaing untuk manfaat yang sama, dan keunikan manfaat yang dapat menutupi harga yang tinggi.

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuan studi deskriptif menurut Sekaran (2007:159) adalah memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya. Menurut

Indriantoro dan Supomo (2009:26) penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi.

## 2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di rumah makan Waroeng Steak and Shake cabang Kawi yang beralamat di Jl. Kawi Bawah 18 Malang.

## 3. Fokus Penelitian

Fokus dari penelitian ini adalah :

- a. Lingkungan eksternal dan internal Waroeng Steak and Shake melalui analisis SWOT yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi Waroeng Steak and Shake.
- b. Untuk mengetahui penerapan BOS, maka terlebih dahulu mengetahui prinsip-prinsip beserta alat analisis dan kerangka kerja BOS yang meliputi :
  1. Kanvas strategi
  2. Kerangka kerja empat langkah
  3. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan
  4. Tiga ciri strategi yang baik
- c. Keunggulan-keunggulan Waroeng Steak and Shake.

## 4. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer dan sekunder. Data primer menurut Indriantoro dan Supomo (2002:146) merupakan sumber data penelitian dan yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data sekunder menurut Sugiyono (2009:402) adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misal lewat orang lain, atau lewat dokumen.

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan melalui wawancara dan dokumentasi. Wawancara menurut Suliyanto (2006:137) merupakan teknik pengambilan data di mana peneliti langsung berdialog dengan responden untuk menggali informasi dari responden. Dokumentasi menurut Sugiyono (2009:422) adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Wawancara dilakukan bersama *key informan* antara lain manajer pemasaran, manajer wilayah, dan dua supervisor outlet sedangkan dokumentasi data berupa foto kegiatan dan profil Waroeng Steak and Shake.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis SWOT

Analisis SWOT dalam penelitian ini digunakan sebagai data pendukung dalam membuat Kerangka Kerja dalam BOS. Analisis SWOT dari Waroeng Steak and Shake menunjukkan bahwa faktor kekuatan Waroeng Steak and Shake beberapa di antaranya meliputi harga terjangkau, telah dikenal luas oleh masyarakat, kehalalan bahan baku yang diperhatikan. Faktor kelemahan Waroeng Steak and Shake beberapa di antaranya adalah penggunaan media sosial yang kurang optimal, sistem pembayaran yang sederhana sehingga memakan waktu lama. Faktor peluang dari Waroeng Steak and Shake antara lain pertumbuhan ekonomi yang baik, keterbukaan masyarakat Kota Malang terhadap hal baru, kemajuan teknologi yang mendukung perkembangan usaha, meningkatnya jumlah penduduk, dan peluang Pasar Bebas MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN).

### 2. Implementasi Alat Analisis dan Kerangka Kerja

#### a. Kerangka Kerja Empat Langkah

Kerangka Empat Langkah digunakan dalam merancang strategi di mana penciptaan inovasi nilai dan biaya rendah dapat dicapai bersamaan. Terdapat empat pertanyaan dasar dalam membentuk Kerangka Kerja Empat Langkah yaitu, faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang diterima begitu saja oleh industri, faktor apa yang harus dikurangi jauh di bawah standar industri, faktor apa yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri, dan faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan. Waroeng Steak and Shake menjawab pertanyaan mendasar tersebut dengan menghapuskan faktor kompetisi berupa kesan mewah pada tata ruangnya (*layout*) seperti yang ada di beberapa rumah makan lain. Faktor kompetisi yang dikurangi berupa kegiatan promosi, dan faktor kompetisi yang ditingkatkan yaitu pelayanan, kenyamanan, dan kebersihan. Waroeng Steak and Shake yang merupakan *spiritual company* (perusahaan spiritual), menciptakan nilai dengan menyisipkan unsur keagamaan atau dakwah baik pada produk, outlet, promosi, maupun dalam tata kelola manajemennya.

#### b. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (H-K-T-C)

Skema ini merupakan perwujudan dari Kerangka Kerja Empat langkah yang tergambar seperti berikut:

<b>Hapuskan</b>  Tata ruang ( <i>layout</i> ) mewah	<b>Tingkatkan</b>  Kenyaman Kebersihan Fasilitas ibadah Kualitas pelayanan
<b>Kurangi</b>  Kegiatan promosi	<b>Ciptakan</b>  Nilai-nilai spiritual (agama)

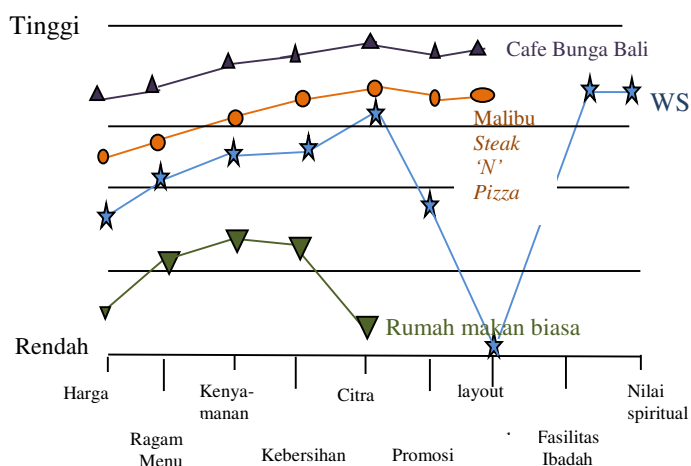
**Gambar 1**

**Skema H-K-T-C Waroeng Steak and Shake**

Sumber : Data Diolah

### c. Kanvas Strategi Waroeng Steak and Shake

Kanvas Strategi merupakan alat yang memungkinkan perusahaan untuk dapat menilai sejauh mana utilitas yang telah diberikan perusahaan bagi konsumen. Kanvas strategi memiliki kurva nilai sebagai komponen utama. Bentuk kurva nilai yang dianggap sempurna yang mencerminkan keberhasilan BOS memiliki tiga ciri, yaitu memiliki fokus, gerak menjauh (*divergensi*), dan memiliki motto menarik. Kanvas Strategi Waroeng Steak and Shake menampilkan kurva nilai yang berbeda dari pesaing yang berarti berfokus pada beberapa faktor kompetisi, tidak pada semua faktor kompetisi seperti pesaingnya, dan kurva nilai yang berbeda tersebut juga berarti Waroeng Steak and Shake tidak mengikuti arus kompetisi (*bergerak menjauh dari kompetisi*). Kanvas strategi Waroeng Steak and Shake ditunjukkan pada Gambar 2 berikut ini :



**Gambar 2**

**Kanvas Strategi Waroeng Steak and Shake**

Sumber : Data Diolah

## d. Implementasi Prinsip-Prinsip BOS

### 1. Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

Prinsip pertama ini memiliki beberapa langkah yang disebut dengan Kerangka Kerja Enam Jalan, yang meliputi mencermati industri-industri alternatif dalam hal ini di antaranya yaitu *departement store* dan industri hiburan misal bioskop. Langkah kedua yaitu mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri, yang dalam hal ini adalah kelompok rumah makan modern dan tradisional yang memiliki perbedaan dalam segi harga, kualitas dan ragam menu, namun Waroeng Steak and Shake mampu melintasi perbedaan tersebut dengan ragam menu modern dan harga terjangkau. Langkah ketiga yaitu mencermati rantai pembeli, yang dalam industri rumah makan adalah kelompok pembeli sekaligus pengkonsumsi/pengguna sebenarnya, serta sebagai pemberi pengaruh. Langkah selanjutnya adalah mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap karena setiap produk/jasa memiliki pengaruh atau dipengaruhi oleh nilai produk/jasa lain. Pengaruh ini tidak bisa diabaikan begitu saja karena pada akhirnya turut mempengaruhi permintaan pula.

Mencermati penawaran produk/jasa pelengkap dapat dilakukan dengan mengevaluasi kembali apa yang menjadi solusi total yang dicari konsumen, mulai dari apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah produk/jasa digunakan konsumen. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli adalah langkah selanjutnya karena kompetisi dapat berfokus pada daya tarik yang melekat pada produk/jasa baik daya tarik emosional yang berorientasi pada perasaan nyaman atau puas, maupun daya tarik fungsional yang berorientasi pada harga dan utilitas. Langkah selanjutnya adalah dengan mencermati waktu, sebab produk/jasa selalu memiliki tren masing-masing. Tiga prinsip penting dalam menilai tren lintas waktu di antaranya tren tersebut harus penting bagi bisnis perusahaan, tidak dapat diputarbalikkan, dan memiliki lintasan (*trajektori*) jelas. Waroeng Steak and Shake mengaplikasikan tiga prinsip tersebut dalam kaitannya dengan industri rumah makan sehingga mengambil langkah membuka beberapa outlet baru di berbagai daerah dan membuka The Icon Grill Steak yang merupakan *upgrade-an* dari Waroeng Steak and Shake.

### 2. Fokus pada Gambaran Besar Bukan pada Angka

Kanvas strategi yang telah dirancang memiliki peranan dalam membuka fokus pandangan yang lebih luas bagi perusahaan. Kanvas Strategi memiliki manfaat dalam memperlihatkan faktor-faktor kompetisi, profil strategis pesaing, sekaligus

kurva nilai perusahaan. Hal ini sesuai dengan apa yang dimaksud dengan fokus pada gambaran besar bukan pada angka, yaitu laporan tiap departemen yang digambarkan melalui grafik dan angka baik sebagai hasil evaluasi kinerja maupun target perusahaan yang ingin dicapai.

### **3. Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada**

Prinsip ketiga dari BOS ini menentang logika strategi konvensional yang melakukan segmentasi konsumen secara tajam, sehingga adanya konsumen potensial tidak terjangkau. BOS mengelompokkan beberapa kriteria non konsumen dalam beberapa tingkatan, yang memiliki tingkat potensi masing-masing untuk dijadikan konsumen. Konsumen maupun non konsumen dari Waroeng Steak and Shake tentunya memiliki perbedaan, namun juga memiliki kesamaan berupa ketertarikan pada ragam menu menarik, harga terjangkau, dan fasilitas yang memadai. Waroeng Steak and Shake sejauh ini merupakan rumah makan terkenal dengan harganya yang terjangkau serta sebagai rumah makan juga menyediakan variasi ragam menu yang menarik untuk dicoba.

### **4. Menjalankan Strategi Secara Benar**

Prinsip keempat BOS ini berisi penjelasan tentang rangkaian strategis. Rangkaian ini menuntut perusahaan memahami cara menilai ide-ide BOS. Kriteria utama dalam rangkaian strategis tersebut meliputi harus adanya utilitas pembeli, harga produk yang terjangkau, tercapainya biaya sasaran, dan pengadopsian. Ketiga kriteria tersebut dapat dipenuhi Waroeng Steak and Shake, kecuali pada kriteria pengadopsian dalam mewujudkan ide bisnis yang memiliki kendala mensinergikan pola pikir dan pola disiplin antar SDM.

### **5. Mengatasi Rintangan-Rintangan Utama Organisasi**

Prinsip kelima BOS ini memiliki beberapa langkah yang terdiri dari menghilangkan rintangan kognitif yang berupa rintangan dalam upaya menyadari atau memberi pengertian pada karyawan tentang apa yang menjadi tujuan perusahaan. Waroeng Steak and Shake yang merupakan *spiritual company* (perusahaan spiritual) mengatasi rintangan tersebut dengan jalan pengajian yang disisipi pemberian motivasi serta sebagai cara menyatukan visi dan misi bagi karyawan dan Waroeng Steak and Shake. Langkah selanjutnya adalah menghilangkan rintangan sumber daya, melompati rintangan motivasional, dan terakhir merobohkan rintangan politis.

### **6. Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategi**

Prinsip keenam BOS ini mendorong perusahaan membangun kultur kepercayaan dan komitmen yang memotivasi orang untuk mengeksekusi strategi yang telah disepakati. Penciptaan kultur kepercayaan dan motivasi bagi karyawan dapat diwujudkan melalui proses yang adil dalam penerapan strategi. Tiga prinsip E dari Proses yang Adil dari BOS meliputi keterlibatan (*engagement*), penjelasan (*explanation*), dan ekspektasi yang jelas (*expectation clarity*). Ketiga prinsip tersebut saling berkaitan satu sama lain dalam tercapainya keadilan dalam proses penerapan strategi pada perusahaan, begitu juga pada Waroeng Steak and Shake.

## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Penerapan BOS pada Waroeng Steak and Shake telah berhasil dan tercermin pada Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Kurangi-Ciptakan. Kanvas Strategi Waroeng Steak and Shake menunjukkan kurva nilai yang memenuhi tiga kriteria strategi yang baik dari BOS, yaitu memiliki fokus, gerak menjauh dari persaingan (*divergensi*), dan memiliki motto yang menarik. Tahapan dari enam prinsip BOS yang dijalankan Waroeng Steak and Shake menjadikan Waroeng Steak and Shake dapat melompati batasan pasar dan membuka pasar baru.

### **2. Saran**

Saran bagi Waroeng Steak and Shake sebagai tempat penelitian :

- a. Meningkatkan kekuatan dan mengurangi kelemahan melalui Analisis SWOT dengan upaya berkesinambungan.
- b. Inovasi nilai sebagai batu pijak BOS dapat dijadikan alat bantu untuk menciptakan nilai/utilitas yang lebih tinggi bagi pembeli.
- c. Sebagai ujung tombak keberhasilan suatu perusahaan, kompetensi karyawan perlu ditingkatkan agar terwujud SDM yang berkualitas.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Craven, David W. 1999. *Pemasaran Strategi*. Alih Bahasa oleh Lina Salim, MBA. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.

- Hunger, David J. dan Wheleen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI.
- Kim, W. Chan dan Renee Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru): Ciptakan Ruang Pasar tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. Jakarta: Serambi.
- Sampurno. 2010. *Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sekaran, Uma. 2007. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.