

ANALISIS BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEG* DALAM MENCIPTAKAN RUANG PASAR BARU BERSKALA INTERNASIONAL (Studi Kasus pada PT Kebon Agung)

Hendy Carol Chrisnathaniel
Wilopo

M. Kholid Mawardi
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang

E-mail: hendycarolch@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the strategy before and after the company implemented a blue ocean strategy (BOS) in creating new market space international scale, as well as in evaluating the blue ocean strategy findings at PT Kebon Agung. This study is based on the objective included in the descriptive research with exploratory model approach Sequential Mixed Methods. Data used include the primaries datas and secondaries datas. Data was collected through interviews, questionnaires, documentation, and observations. The first research results shows that before the BOS implementation focuses on the company's three main products, namely sugar with business factors of price, quality, packaging, distribution, raw materials retrieval and product diversity; business drops by a factor of price and quality; and the dregs of the business factors of price, quality, distribution and products diversity. Second findings BOS PT Kebon Agung found dregs pellet is analyzed with the approach of the 6 BOS principles. The third evaluation found that pulp pellets have a high function, namely as a fertilizer and alternative fuels; has selling cheaper products, namely wood pellet bride; value cost effective prices with analysis NPV > 0 with the amount value is 7952; There're have problems in inventory raw materials management.

Keywords: *Blue ocean strategy (BOS), bagasse pellet, creating new market space international scale.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis strategi sesudah dan sebelum perusahaan menjalankan strategi *blue ocean strategy* (BOS) dalam menciptakan pasar baru di pasar internasional, sekaligus dalam mengevaluasi temuan *blue ocean strategy* pada PT Kebon Agung. Penelitian ini berdasarkan tujuannya termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan *model exploratory Sequential Mixed Methods*. Jenis data yang digunakan diantaranya adalah data-data primer dan data-data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuisioner, dokumentasi, dan observasi. Hasil pertama penelitian menunjukkan sebelum penerapan BOS perusahaan hanya berfokus pada 3 produk utama, yaitu gula dengan faktor bisnis harga, kualitas, kemasan, distribusi, pengambilan bahan baku, dan keanekaragaman produk; tetes dengan faktor bisnis harga dan kualitas; dan ampas dengan faktor bisnis harga, kualitas, distribusi dan keanekaragaman produk. Kedua temuan *blue ocean strategy* PT Kebon Agung yang ditemukan adalah ampas *pellet* yang dianalisa dengan pendekatan 6 prinsip *blue ocean strategy*. Ketiga evaluasi yang didapatkan bahwa ampas *pellet* memiliki fungsi tinggi yaitu sebagai pupuk dan bahan bakar alternatif; memiliki nilai jual yang lebih murah dengan produk pengantinya yaitu *wood pellet*; memiliki nilai harga biaya yang efektif dengan analisa NPV > 0 dengan besaran nilai 7.952; Terdapat permasalahan dalam manajemen persediaan bahan baku.

Kata Kunci: *Blue ocean strategy, ampas pellet, menciptakan ruang pasar baru.*

PENDAHULUAN

Kemajuan globalisasi saat ini telah berkembang dengan pesat dan satu sisi juga mempengaruhi antar negara-negara di dunia. Perkembangan globalisasi akan berdampak kepada perdagangan internasional yang bersifat bebas untuk memungkinkan masyarakat dari seluruh negara mendapatkan barang yang lebih unggul dengan harga yang lebih rendah dan tentunya dapat meningkatkan pertumbuhan perekonomian suatu bangsa. Perdagangan bebas merupakan perjanjian antar negara dimana hambatan tarif atau nontarif tiap negara diturunkan atau ditiadakan Mugiono (2012:72). Bentuk-bentuk kerjasama perjanjian dalam perdagangan internasional tersebut diantaranya adalah kerjasama bilateral, regional, dan multilateral. Namun sisi negatif dari persaingan pasar bebas yang semakin tidak mengenal batas membuat seluruh bidang usaha saling bersaing satu dengan lainnya untuk memenangkan pasar. Dalam persaingan bisnis ini juga dapat dikatakan sebagai *red ocean* (lautan merah), kompetisi antar instansi atau perusahaan akan semakin kuat karena dari kompetisi awal hanya dalam sektor nasional dan berkembang hingga antar negara. Kondisi ini akan membagi dua bela pihak, yaitu perusahaan yang berhasil memenangkan pasar akan tetap *sustainable* dan satu sisi perusahaan yang tidak dapat menang dalam kompetisi akan kalah dalam persaingan.

Penyebab utama perusahaan terkadang terjebak dalam *red ocean* (lautan merah) dan kalah dalam persaingan adalah masalah fokus strategi bisnis mereka. Dalam menganalisis strategi industri, perusahaan terkadang berfokus pada persaingan antar industri mereka saja tanpa berusaha menciptakan ruang pasar baru. Perusahaan juga terkadang masih berfokus pada bagaimana cara perusahaan memuaskan suatu kelompok pembeli secara lebih baik. Perusahaan seringkali ditemukan masih kurang cermat dalam melakukan inovasi dalam produk dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Selain itu orientasi daya tarik fokus utama produk atau jasa tersebut juga hanya berfokus pada satu orientasi fungsional dan emosional industrinya tanpa berusaha mengubah orientasi dominan usahanya. Penyebab terakhir perusahaan sering terjebak dalam *red ocean*, yaitu perusahaan dalam menganalisa tren-tren atau waktu hanya berfokus pada adaptasi terhadap tren-tren yang berasal dari pihak luar (*eksternal*) bukan berusaha menciptakan sesuatu hal yang baru.

Persaingan *red ocean* ini juga terasa di dalam industri gula. Telah banyak perusahaan gula baru

yang terus berkembang di Indonesia sebagai contoh PT Wilmar, PT Kebon Mas, dan beberapa perusahaan gula milik swasta lainnya yang memiliki jumlah produksi *ton cane day (tcd)* lebih tinggi bila dibandingkan dengan perusahaan gula terdahulu. Permasalahan ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan gula terdahulu bila memiliki konsep harus saling berkompetisi ruang pasar persaingan (*red ocean*). PT Kebon Agung sebagai industri gula merasakan dampak dari perkembangan *red ocean* dari pesaing-pesaingnya. *Red Ocean* ini dapat diatasi dengan perusahaan dapat menciptakan pasar baru yang belum dipikirkan oleh industri-industri gula lainnya. *Blue Ocean Strategy* merupakan strategi alternatif yang dapat digunakan oleh PT Kebon Agung untuk membantu perusahaan keluar dari ruang pasar lama dan berahli untuk menciptakan pasar baru dalam negeri ataupun hingga luar negeri yang belum dijamah oleh pesaingnya dari industri gula di lainnya. Untuk itu, penulis tertarik untuk mengangkat studi kasus yang ada pada hal-hal tersebut dengan judul, **ANALISIS BISNIS DENGAN PENDEKATAN BLUE OCEAN STRATEGY DALAM MENCIPTAKAN RUANG PASAR BARU BERSKALA INTERNASIONAL (Studi Kasus pada PT Kebon Agung)**.

KAJIAN PUSTAKA

1. Strategi

Pearce (1997:20), strategi diartikan oleh manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Fandy Tjiptono (1997:3), bahwa strategi dijelaskan berdasarkan 2 pandangan yang berbeda, yaitu perspektif organisasi/perusahaan yang ingin dilakukan (*intends to do*), dan dari perspektif organisasi/perusahaan akhirnya lakukan (*eventually does*).

2. Manajemen Strategik

Ada beberapa pendapat manajemen strategi yang dapat menjadi pedoman, di antaranya: Hunger (2001:4) menyebutkan manajemen strategik merupakan tujuan jangka panjang yang ditetapkan oleh serangkaian keputusan dan tindakan manajerial dalam menjalan perusahaannya. Manajemen strategis menurut Hunger (2001:4) meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis dan perencanaan jangka

panjang), implementasi/penerapan strategi, dan evaluasi temuan yang bertujuan untuk melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan. Manajemen strategik dapat David (2009:5) mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut: Seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya .

3. Tahapan Manajemen Strategi

Dalam perencanaan strategi terdapat tiga tahapan yaitu perumusan strategi, implementasi/penerapan strategi dan evaluasi strategi (David, 2009 : 31). Penjelasan tahapan perencanaan strategi yaitu :

- a. Strategi formulasi/perumusan, adalah bagian utama dan pertama pembuatan strategis yaitu perusahaan menetapkan misi, visi dan analisa faktor internal dan eksternal. Selain itu perusahaan harus menetapkan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi-strategi bisnis dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi perusahaan.
- b. Strategi implementasi/penerapan, tahapan kedua yaitu faktor eksternal dan internal yang telah dijabarkan secara mendalam yang dilanjutkan dengan penyesuaian tujuan perusahaan mulai diterapkan dalam kebijakan-kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional perusahaan berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing.
- c. Strategi evaluasi/penilaian, adalah tahap akhir setelah strategi diterapkan dilanjutkan untuk menilai keefektifitasnya terhadap harapan dan pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan menggunakan pedoman alat ukur yaitu faktor-faktor atau indikator sukses yang dicapai dan mengevaluasi keberhasilan kinerja dari strategi guna perumusan dan penerapan lanjutan dimasa yang akan datang agar lebih baik dan efektif.

4. Pemasaran Internasional

Menurut Ciptono dan Budiarto (1997:11) pemasaran internasional adalah dimulai dari adanya kebutuhan dan permintaan dari luar negeri atau adanya kejenuhan pasar domestik yang mengharuskan kegiatan pemasaran yang

melampaui atau melewati batas-batas suatu negara, pemasaran internasional merupakan perluasan pasar dari pemasaran domestik. Kejenuhan pasar yang dimaksud adalah seperti apabila suatu barang di dalam negeri memiliki nilai kejenuhan pasar yang tinggi hal tersebut dapat di ekspor ke luar negeri yang dimana target tingkat kejenuhan pasar masih rendah.

5. Blue Ocean Strategy

a. Pengertian *Blue Ocean Strategy*

Strategi samudra biru ini diperkenalkan oleh Menurut Kim dan Mauborgne. Mauborgne dan Kim (2005:22) menjelaskan bahwa *Blue Ocean Strategy (BOS)* menyebutkan dalam dunia bisnis terdapat dua bagian yaitu waktu sekarang dan waktu yang akan datang. Dengan artian banyak perusahaan diwaktu-waktu sekarang yang belum dikenal di waktu lalu, dan banyak perusahaan yang belum dikenal di waktu-waktu kini yang akan eksis di waktu-waktu yang akan datang. Apabila dilihat dari pengeritan dari BOS secara tidak langsung menyebutkan bahwa strategi bisnis yang mefokuskan bagaimana bukan unggul dalam suatu ruang pasar pasar tetapi bagaimana memusatkan kepada penciptaan pasar baru. Pasar baru ini dapat dicermati oleh adanya ruang pasar yang belum pernah terlihat/terjamah sebelumnya oleh para pesaing, dengan menciptakan permintaan dan muncullah peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Hingga dapat disimpulkan jika perusahaan terus menerus terjebak dalam *red ocean* pastilah perusahaan tersebut mengalami kesulitan dalam ruang kompetitif.

- b. Prinsip ini berguna untuk menyelesaikan risiko pencarian yang pada umumnya dihadapi kebanyakan perusahaan. Prinsip-prinsip *six path blue ocean* strategy juga dapat dikatakan sebagai alat analisa dengan menemukan segala kemungkinan yang ada, peluang-peluang *blue ocean* yang berpotensi untuk dikembangkan. Terdapat enam cara dalam perusahaan merekonstruksi kembali batasan pasar mereka, diantaranya adalah :

1) Mencermati industri alternatif

Pengertian dari industri-industri *alternative* ini dalam cangkupan yang luas yaitu bukan perusahaan yang sejenis dengan industrinya, melainkan juga industri-industri lain yang tidak sejenis. Dengan artian alternatif

disini begitu luas dari usaha pengganti/substitusi. Produk atau jasa alternatif yang memiliki fungsi berbeda, namun menawarkan nilai fungsi yang sama. Selain itu produk alternatif lain di mana fungsi dan produk berbeda, akan tetapi memiliki tujuan utama. Dengan mencermati produk alternatif ini, maka perusahaan dapat menciptakan ruang pasar baru.

2) Mencermari kelompok-kelompok strategis dalam industri

Tujuan strategis yang sama dimiliki oleh beberapa perusahaan yang mempunyai kelompok (*grup*) dari kelompok strategis usahanya. Misalnya dalam industri perumahan, produsen perumahan desain standar dengan pengembang yang membangun berdasarkan pesanan. Dua perusahaan tersebut adalah bagian dari kelompok strategis.

3) Mencermati rantai pembeli

Analisa prinsip ini yaitu melawan pandangan konvensional tentang prinsip perusahaan dalam menargetkan konsumen mana yang hendak dibidik secara langsung, tanpa mencermati rantai pembeli yang sudah ada sebelumnya. Dengan analisis ini diharapkan perusahaan dapat mencermati kelompok pembelinya dengan cermat sebelum dihilangkan, sehingga perusahaan mampu mendapatkan informasi mengenai bagaimana cara merekonstruksi kurva nilai mereka yang berpusat pada pembeli atau konsumen yang sebelumnya diabaikan.

4) Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap

Hal yang ditekankan pada prinsip ini yaitu perusahaan diharuskan lebih inovatif serta jeli produk atau jasa yang ditawarkan. Namun dapat diingat inovasi ini bukan dari dalam perusahaan namun fitur *blue ocean* dapat dicapai dengan mendefinisikan solusi terbaik yang dicari pembeli ketika mereka memilih suatu produk dan jasa. Lalu bagaimana cara menganalisa prinsip ini yaitu adalah dengan memikirkan apa yang sebelum penggunaan, selama penggunaan, dan setelah produk itu digunakan.

5) Mencermati daya tarik fungsional dan emosional bagi pembeli

Terdapat 2 daya tarik utama yang ditawarkan oleh perusahaan, yaitu: pertama,

daya tarik fungsional yang dicirikan dengan sejumlah industri yang berkompetisi terutama pada harga dan manfaat. Industri yang berorientasi fungsional ini dapat merangsang jiwa baru kepada produk komoditas dengan menambah emosi, dengan demikian dapat merangsang permintaan baru. Kedua, daya tarik emosional dengan ciri industri yang berkompetisi terutama pada perasaan, daya tarik emosional menawarkan banyak keunggulan yang dapat meningkatkan harga tanpa meningkatkan fungsionalitas. Dengan menghilangkan berbagai kelebihan itu dapat menciptakan suatu model bisnis yang lebih sederhana dengan harga yang lebih murah. Ketika perusahaan bersedia menentang orientasi fungsional atau emosional yang diterapkan sebelumnya, perusahaan sendirinya akan menciptakan ruang pasar baru.

6) Mencermati waktu

Seluruh bisnis tanpa terkecuali akan terkait erat dengan tren eksternal. Sehingga seluruh tren akan memiliki nilai baru bagi konsumen terus menerus sekaligus mempengaruhi model bisnis perusahaan, jika perusahaan tersebut berfokus pada pengetahuan-pengetahuan tentang bisnis. Namun, sebaliknya informasi-informasi penting mengenai BOS sering ditemukan dari memproteksi tren tersebut.

Dalam hal ini manajer dapat secara aktif membuat target mereka dengan membuat *blue ocean* yang baru, yang berlandaskan nilai yang diberikan pasar yang ditawarkan sekarang ke nilai yang mungkin diberikan kepada pasar waktu-waktu yang akan datang. Perencanaan *blue ocean strategy* bukan bertujuan untuk meramalkan atau mengantisipasi tren industri yang tiba-tiba ada dalam dari seorang manajer. Sebaliknya, peran aktif manajer dalam proses terstruktur untuk menata ulang realitas pasar yang secara fundamental dikatakan belum terjamaah atau baru. Melalui perkonstruksian elemen pasar yang ada di industri, perusahaan dapat menciptakan ruang pasarnya sekaligus mampu membebaskan dari persaingan kompetisi *red ocean*.

c. *Kerangka Kerja dan Alat Analisa Blue Ocean Strategy*

Alat analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi sumber daya yang ada dalam perusahaan yang dapat menghasilkan strategi

yang berguna sesuai tujuan perusahaan. Adapun kerangka kerja dan alat analisis yang digunakan pada BOS adalah sebagai berikut :

1) Strategi Kanvas

Dalam pembuatan kerangka dalam penelitian BOS dibutuhkan strategi kanvas. Strategi kanvas memiliki 2 fungsi utama, yaitu:

- a) Merangkum dan menjelaskan tingkatan faktor-faktor bisnis yang didapatkan oleh pembeli dengan skala penelitian tertentu.
- b) Merangkum situasi kondisi pasar sekarang. Hal ini bertujuan untuk memahami posisi di mana kompetisi saat ini sedang berlangsung, sekaligus memahami faktor-faktor apa saja yang sedang dilakukan oleh kompetitor

2) Kerangka Kerja Empat Langkah

Untuk merenstruktur ulang elemen-elemen nilai pembeli diperlukan pembuatan kerangka kerja empat langkah. Kim (2005:52) menuliskan bahwa terdapat empat pertanyaan mendasar agar perusahaan dapat mendobrak kebingungan antara diferensiasi dan biaya yang rendah serta agar bisa menciptakan nilai baru, pertanyaan tersebut dapat dicermati sebagai berikut yaitu:

- a) Industri dapat menjelaskan faktor apa yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima? Faktor bisnis ini mendorong perusahaan untuk memikirkan kembali faktor kompetitif yang diterima begitu saja, tidak begitu memiliki nilai yang besar sehingga masih dapat dihapuskan.
- b) Industri dapat menjelaskan faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar? Penilaian faktor ini dapat mengurangi suatu standar hingga level bawah dengan pertimbangan penurunan tersebut tidak mempengaruhi faktor-faktor positif lainnya. Faktor bisnis dalam hal ini mendorong perusahaan untuk mengurangi barang atau jasa yang ternyata dihasilkan secara berlebihan, yang disebabkan usaha perusahaan dalam mengejar kompetisi.
- c) Industri dapat menjelaskan faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri? Penilaian faktor bisnis ini membuka kembali pemikiran

perusahaan bahwa untuk memberi nilai atau pelayanan lebih bagi apa yang menjadi keinginan konsumen, perusahaan harus melewati standar tersebut dengan memproduksi barang atau jasa di atas standar industri.

- d) Industri dapat menjelaskan faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan? Faktor bisnis ini dinilai membantu perusahaan untuk mengeksplorasi nilai-nilai yang seutuhnya baru bagi konsumen untuk menciptakan pasar baru dan menciptakan harga.

d. Melakukan Rangkaian Strategi

Pada tahapan ini penulis menggunakan alat analisis rangkaian strategi *blue ocean strategy* guna mengevaluasi temuan *blue ocean*. Perusahaan perlu membangun BOS mereka dalam rangkaian utilitas pembeli. Analisis ini dapat dijabarkan dengan mencermati pertanyaan sebagai berikut:

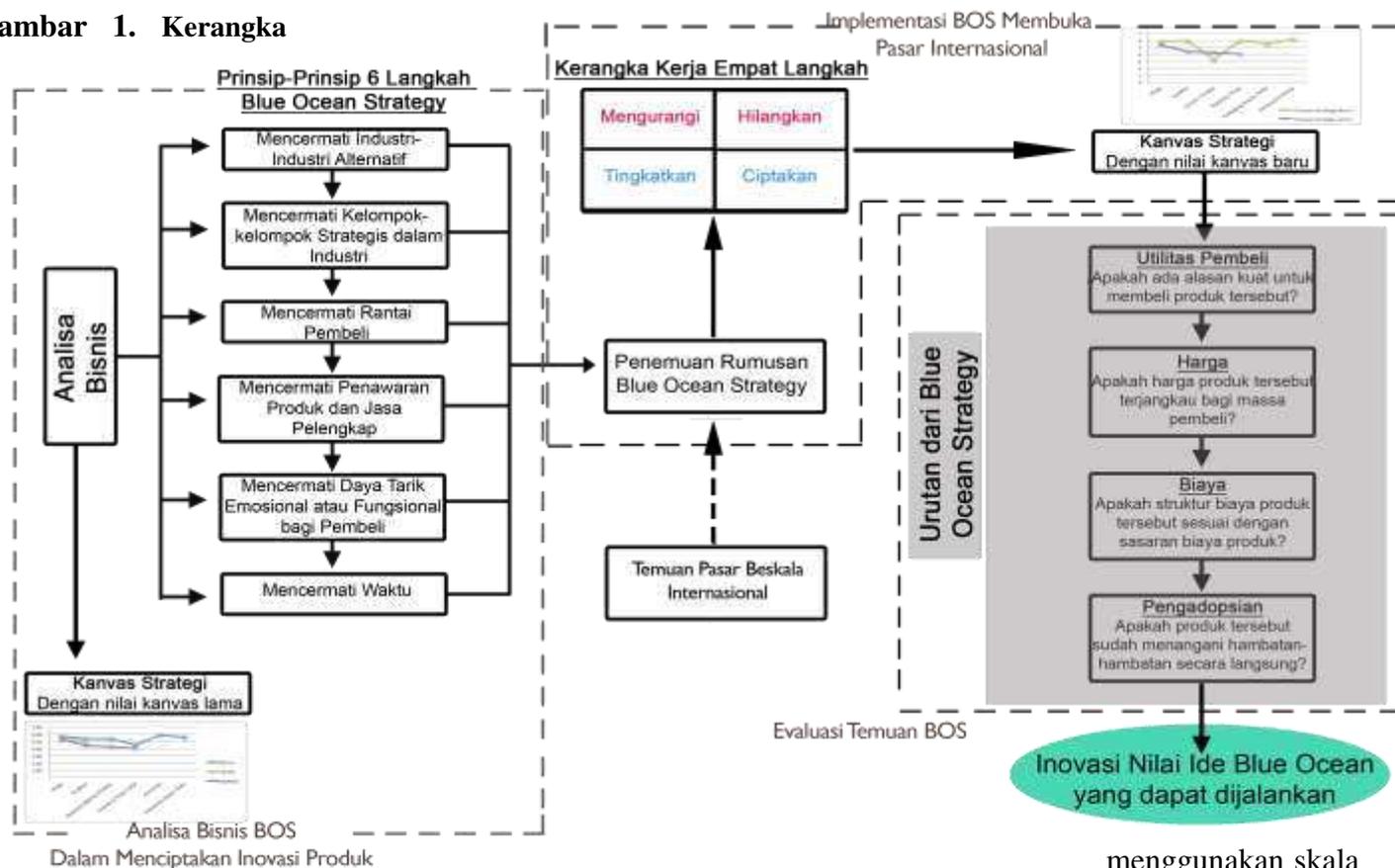
- 1) Apakah dalam ide bisnis anda terdapat utilitas yang istimewa bagi pembeli?
- 2) Apakah harga perusahaan dapat terjangkau oleh masa pembeli?
- 3) Bagaimana perusahaan mencapai biaya sasaran demi meraih laba pada harga strategis?
- 4) Apakah terdapat hambatan-hambatan pengadopsian dalam mewujudkan ide bisnis anda? Bagaimana penanganan hambatan-hambatan itu secara langsung?

Dari temuan tersebut akan didapatkan ide samudra biru yang layak untuk dijalankan lur kerangka pikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dibutuhkan dalam penelitian guna memberi gambaran dan hasil yang jelas tentang apa yang diteliti. Metode penelitian dipahami juga sebagai dasar ilmiah untuk

Gambar 1. Kerangka



Pikir Penelitian

Sumber : Data diolah Peneliti (2016).

mendapatkan data, yang pada akhirnya digunakan untuk tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif pendekatan *model exploratory Sequential Mixed Methods*. Peneliti menggunakan jenis penelitian ini karena melibatkan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada tahap pertama, yang kemudian diikuti oleh pengumpulan dan analisis data kuantitatif pada tahap kedua yang didasarkan pada hasil-hasil pertama (Creswell, 2014:317).

Sumber data penelitian didapatkan melalui data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data wawancara yang diajukan kepada pimpinan pada divisi pemasaran dan divisi riset dan pengembangan yang berfungsi sebagai sampel. Wawancara tersebut dibagi menjadi 3 sesi wawancara, yaitu wawancara pada sesi I analisis Bisnis *blue ocean strategy* dalam menciptakan inovasi produk, sesi II penerapan/implementasi *blue ocean strategy* dalam membuka ruang pasar baru berskala internasional, dan sesi III evaluasi temuan *blue ocean strategy*. Atas dasar temuan wawancara pada subjek sampel diberlakukan uji validasi temuan dengan membagikan kuisioner kepada pimpinan beserta staff pada divisi pemasaran dan divisi riset dan pengembangan dengan

menggunakan skala *likert* 1 paling rendah dan 7 paling tinggi, dengan pembagian pada sesi I

skala *likert* berdasarkan *agree and disagree* dan *standard*, sesi II skala *likert* berdasarkan *agree and disagree*. Peneliti juga melaksanakan observasi di lapangan dengan merekam setiap temuan dengan adanya dokumentasi.

PEMBAHASAN

1. Hasil Analisa Bisnis

Produk utama yang ditawarkan oleh PT Kebon Agung diantaranya adalah gula, tetes, dan ampas. Pada tahap awal dibutuhkan faktor-faktor bisnis dari setiap produk guna pembuatan kanvas strategi sebelum perusahaan melakukan *blue ocean strategy*. Data ini diambil dengan mengambil sampel dari pimpinan dari divisi pemasaran dan divisi riset dan pengembangan, serta melakukan validasi data dengan menggunakan kuisioner. Pada temuan faktor bisnis gula dapat dilihat pada tabel 1. sebagai berikut :

Tabel 1. Analisa Faktor-Faktor Bisnis Produk Gula PT Kebon Agung

RESPONDEN	FAKTOR-FAKTOR BISNIS					
	Harga	Kualitas	Keanekaragaman Produk	Distribusi Pasar Lokal	Kemasan	Perolehan Bahan Baku
1	6	5	4	6	5	6
2	6	5	5	4	5	5
3	6	4	4	4	6	6
4	6	6	6	4	6	6
5	5	6	7	-	7	7
6	5	6	6	-	6	3
RATA-RATA	5.67	5.33	5.33	4.50	5.83	5.50

Sumber : Data diolah Peneliti (2016).

Pada temuan faktor bisnis tetes dapat dilihat pada tabel 2. sebagai berikut :

Tabel 2. Analisa Faktor-Faktor Bisnis Produk Tetes PT Kebon Agung

RESPONDEN	FAKTOR-FAKTOR BISNIS	
	Harga	Kualitas
1	5	6
2	5	5
3	6	6
4	6	6
5	5	3
6	4	4
RATA-RATA	5.17	5

Sumber : Data diolah Peneliti (2016).

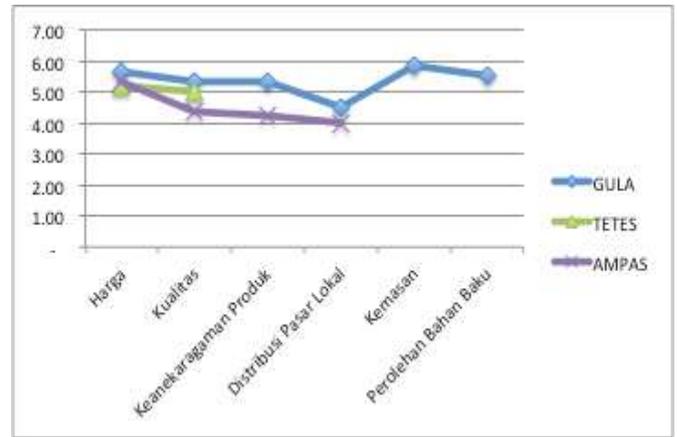
Pada temuan faktor bisnis ampas dapat dilihat pada tabel 3. sebagai berikut :

Tabel 3. Analisa Faktor-Faktor Bisnis Produk Ampas PT Kebon Agung

RESPONDEN	FAKTOR-FAKTOR BISNIS			
	Harga	Kualitas	Keanekaragaman Produk	Distribusi Pasar Lokal
1	5	5	4	4
2	5	5	4	3
3	5	4	5	4
4	6	6	4	4
5	6	4	-	-
6	5	2	-	5
RATA-RATA	5.33	4.33	4.25	4

Sumber : Data Primer, diolah Peneliti (2016).

Dari data temuan tersebut dapat diproyeksikan dalam pembuatan kanvas strategi sebelum penerapan BOS (gambar 2.).



Gambar 2. Canvas Strategy Lama Sebelum Penerapan BOS

Sumber : Data diolah Peneliti (2016).

2. Kerangka Kerja Pencarian Enam Langkah (Six searching paths-framework)

Hasil temuan analisa bisnis akan dianalisa lebih lanjut dengan menggunakan *searching paths-framework*. Pada analisa ini pengambilan data dilakukan dengan cara wawancara kepada pimpinan dari divisi pemasaran dan divisi riset dan pengembangan, serta melakukan validasi data dengan menggunakan kuisioner. Analisa ini akan mencermati beberapa hal penting untuk

Tabel 4. Hasil Temuan Wawancara dan Validasi Data 6 Prinsip Blue Ocean Strategy

Sumber : Data Diolah Peneliti (2016).

menemukan *blue ocean strategy* diantaranya mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri, mencermati industri-industri alternatif, mencermati daya tarik emosional dan fungsional, mencermati rantai pembeli, mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap, dan mencermati waktu. Analisa temuan dapat diamati pada tabel 4.

3. Penemuan Rumusan Blue Ocean Strategy PT Kebon Agung

Temuan *Blue Ocean Strategy* berdasarkan fokus dan batasan penelitian pada poin 3, yaitu temuan harus merupakan produk atau jasa yang sudah dilakukan oleh PT Kebon Agung yang berorientasi pasar luar negeri dengan hasil temuan yang berbeda dengan target pasar yang ada di industri-industri gula di Indonesia lainnya. Pada saat melakukan metode kuisisioner dengan melakukan *likert scale agree-disagree*, terdapat hasil temuan bahwa target pasar lokal yaitu gula (4 dari 4), tetes (3 dari 4), dan ampas (3 dari 4). Untuk pasar internasional yaitu gula (0 dari 4), tetes (1 dari 0), dan ampas (4 dari 4). Sehingga temuan *Blue Ocean* yang dapat diteliti di PT Kebon Agung untuk membuka ruang pasar baru di tingkat internasional yaitu, ampas *pellet* tebu (*bagasse pellet*).

4. Kerangka Kerja 4 Langkah

Temuan data kerangka kerja 4 langkah didapatkan dengan cara wawancara kepada pimpinan dari divisi pemasaran dan divisi riset dan pengembangan, serta melakukan validasi data dengan menggunakan kuisisioner. Analisa ini akan membagi temuan hal-hal yang diciptakan, ditingkatkan, dikurangi, dan dihilangkan. Hasil temuan ini dapat diamati pada dan tabel 5.

Tabel 5. Hasil Survey Kerangka Kerja 4 Langkah

CIPTAKAN	TINGKATAN
1. Menciptakan packaging untuk ampas pellet. (8 dari 8) 2. Menciptakan distribusi di pasar internasional. (8 dari 8) 3. Penjualan online. (6 dari 8)	1. Meningkatkan harga ampas (8 dari 8). 2. Meningkatkan kualitas ampas (8 dari 8).
MENGURANGI	MENGHILANGKAN
1. Mengurangi distribusi pasar lokal (2 dari 8). 2. Mengurangi variasi produk guna produk ampas lebih dibentuk dalam satu bentuk saja yaitu ampas pellet. (8 dari 8).	1. Menghilangkan distribusi pasar lokal (6 dari 8). 2. Menghilangkan variasi produk guna produk ampas banyak dibentuk dalam satu bentuk yaitu ampas pellet (2 dari 8).

Sumber : Data diolah Peneliti (2016).

NO	PRINSIP BLUE OCEAN STRATEGY	RESULT OF THE BUSINESS ANALYSIS	RESPONDEN YANG SETUJU
1	Mencermati Industri-Industri Alternatif	Industri sirup yang sama manfaatnya dengan fungsi gula sebagai gula	(3 dari 4)
		Industri listrik yang sama manfaatnya dengan produk fungsi ampas sebagai pembangkit daya listrik	(2 dari 4)
		Industri pupuk dan kompos yang sama manfaatnya dengan produk fungsi ampas	(2 dari 4)
		Industri madu yang sama manfaatnya dengan fungsi produk gula sebagai pemanis	(2 dari 4)
2	Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis Dalam Industri	Industri gula pendahkolor yang sama manfaatnya dengan fungsi produk gula sebagai pemanis	(1 dari 4)
		Pembuatan gula ritel kg (premium atau murni) melihat kelebihan hasil pesaing seperti PT RNI, PT Sugarcrop dan PT PN	(4 dari 4)
3	Mencermati Rantai Pembeli	Mengabungkan konsep pemadatan wood pellet dengan usaha pupuk dalam pembuatan ampas pellet	(3 dari 4)
		GULA	
		Pasar tradisional/Grosir/Nasional	(4 dari 4)
		Pasar Modern/Supermarket	(1 dari 4)
		Pasar Retail	(4 dari 4)
		Pasar Ekspor	(0 dari 4)
		TETES	
		Pasar tradisional/Grosir/Nasional	(4 dari 4)
		Pasar Modern/Supermarket	(0 dari 4)
		Pasar Retail	(3 dari 4)
		Pasar Ekspor	(1 dari 4)
		AMPAS	
Pasar tradisional/Grosir/Nasional	(3 dari 4)		
Pasar Modern/Supermarket	(0 dari 4)		
Pasar Retail	(1 dari 4)		
Pasar Ekspor	(4 dari 4)		
4	Mencermati Produk atau Jasa Pelengkap	PRODUK	
		Fungsi ampas wur (curah) yang dikemas dengan ukuran 1kg, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menjual ke tempat yang jauh (luar negeri) tanpa massa ampas berkurang	(3 dari 4)
		Gula premium untuk pasar industri	(1 dari 4)
		JASA	
5	Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional bagi Pembeli	Memberikan layanan jasa tambahan kepada pembeli dengan menawarkan gudang penyimpanan (konsumen membeli produk PT Kebon Agung tidak perlu menyewa gudang tempat penyimpanan) memberikan penghematan bagi pembeli serta perusahaan	(3 dari 4)
		Daya tarik Emosional	
		Sertifikasi-Sertifikasi Produk (SNI, ISO, Halal, HACCP sb)	(0 dari 4)
		Kemasan yang menarik	(0 dari 4)
		Daya tarik Fungsional	
		Pemanis (gula)	(3 dari 4)
6	Mencermati Waktu	Bahan baku media tanam jamur (ampas)	(3 dari 4)
		Sebagai pupuk atau fertilizer (ampas)	(3 dari 4)
		Sebagai bahan baku etanol (tetes)	(3 dari 4)
		Ketersediaan barang yang terbatas dengan kebutuhan gula yang tinggi	(3 dari 4)
		Ampas sebagai makanan ternak	(3 dari 4)
		Ampas sebagai pupuk atau fertilizer	(3 dari 4)
Tetes sebagai bahan baku etanol	(3 dari 4)		
Gula berbentuk kemasan stick dalam ukuran gram	(3 dari 4)		

5. Kanvas Strategi Baru PT Kebon Agung

Dalam menentukan kanvas strategi baru diperlukan analisa faktor bisnis pada produk ampas. Pada faktor bisnis sebelumnya ampas memiliki faktor bisnis harga, kualitas, keanekaragaman produk, dan distribusi pasar lokal. Untuk menggumpulkan data faktor-faktor bisnis diperlukannya wawancara dan penyebaran kuisisioner kembali. Hasil data tersebut dapat diamati pada tabel 6.

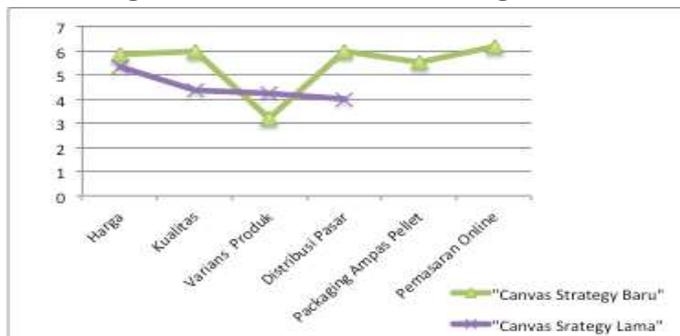
Tabel 6. Hasil Survey PT Kebon Agung Setelah menciptakan Blue Ocean Strategy (2016)

RESPONDEN	FAKTOR-FAKTOR BISNIS					
	Harga	Kualitas	Varians Produk	Distribusi Pasar Internasional	Packaging Ampas Pellet	Pemasaran Online
1	5	5	1	5	4	5
2	6	6	2	6	5	6
3	6	6	4	6	6	6
4	6	6	4	6	6	6
5	6	6	4	6	6	7
6	6	7	4	7	6	7
RATA-RATA	5,83	6,00	2,17	6,00	5,50	6,17

Sumber : Data diolah Peneliti (2016).

Dari hasil survey tersebut dapat diproyeksikan dalam pembuatan kanvas strategi baru. Guna memperjelas temuan *blue ocean strategy* ini dapat membandingkan kanvas strategi lama dan kanvas strategi yang baru (gambar 3.).

Mengevaluasi Temuan Dengan Gambar



Gambar 3. Perbandingan Canvas Strategy Lama dengan Canvas Strategy Baru

Sumber : Data diolah Peneliti (2016).

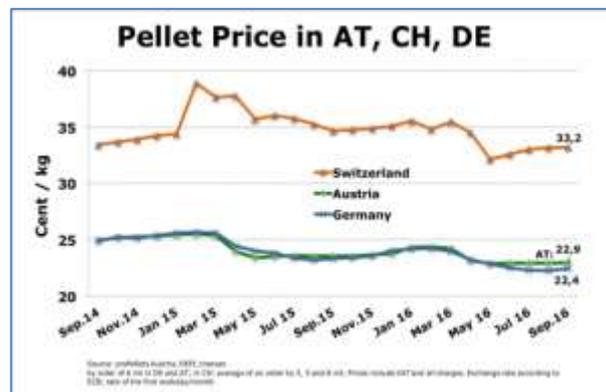
6. Menggunakan Sequence of the Blue Ocean Strategy

a. Utilitas Pembeli

Utilitas pembeli dapat dicermati dengan mengevaluasi apakah ada alasan kuat untuk membeli produk yang dijual oleh perusahaan? Sesuai temuan *blue ocean* bahwa temuan tersebut adalah ampas pellet (*bagasse pellet*). Nilai kegunaan dari ampas pellet sesuai kegunaannya akan dibagi menjadi 2 bagian yaitu berfungsi sebagai pupuk (*fertilizer*) dan *biomass*.

b. Mencermati Harga

Harga dari ampas *pellet* dapat dibandingkan dengan harga produk alternatifnya, yaitu *wood pellet*. Jika dibandingkan dengan harga *wood pellet* di Austria, Switzerland, dan Jerman pada Bulan Maret pada gambar 4. terlihat sedikit tidak jelas besaran jumlahnya. Jika Austria dan Jerman di misalkan adalah € 0,24/kg (dikarenakan kurang dari titik (y) 25), maka harga *wood pellet* pada bulan tersebut sebesar atau Rp 3.115,56/kg. Switzerland di misalkan adalah € 0,36/kg (dikarenakan berada di antara titik (y) 35 dan 40), maka harga *wood pellet* pada bulan tersebut Rp 4.673,34/kg. Hasil temuan tersebut membuktikan bahwa harga *wood pellet* di ketiga negara ini lebih tinggi bila dibandingkan dengan ampas *pellet* milik PT Kebon Agung.



Gambar 4. Harga Wood Pellet di Austria, Switzerland, dan Jerman

Sumber : <http://www.propellets.at/en/pellet-price/international-prices-and-indices/>, diakses pada 21 September 2016

c. Mencermati Biaya

Data-data tersebut diambil dari data sekunder dari proposal perusahaan. Data-data biaya tersebut dapat menjabarkan analisis investasi dapat dibagi menjadi NPV (*Net Present Value*) sebesar 7,952, PI (*Profitability Index*) sebesar 3,0, dan IRR (*Internal Rate of Return*) sebesar 30,78%. Nilai NPV menurut (Syamsuddin 2000:449) menyebutkan NPV yang lebih besar atau sama dengan nol menunjuk kepada suatu keadaan dimana hasil yang diperoleh adalah lebih besar atau sama dengan *rate of return* minimum yang sudah ditetapkan. Dan keputusan tentang apakah suatu proyek dapat diterima atau tidak akan sangat tergantung pada hasil perhitungan *net present value* dari proyek tersebut (NPV>0 usulan biaya dari proyek diterima).

d. Pengadopsian

Dalam setiap pengadopsian temuan *blue ocean* terdapat permasalahan yang terjadi, termasuk dalam temuan *blue ocean* PT Kebon Agung dalam menciptakan ruang pasar baru dengan produk ampas *pellet* (*bagasse pellet*). Temuan permasalahan dapat ditemukan dengan mencari data dengan melakukan metode wawancara. Permasalahan yang terjadi dalam pembuatan strategi ini yaitu kekurangan bahan baku.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu ampas *pellet* merupakan produk yang dijadikan *blue ocean strategy* perusahaan untuk dapat menciptakan ruang pasar berskala internasional. Masalah utama dalam pengambilan keputusan nilai produk ini yaitu manajemen persediaan bahan baku

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diambil, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti yaitu sebagai berikut :

- a. Perusahaan untuk memenuhi bahan baku dapat melakukan manajemen persediaan barang.
- b. Perusahaan juga dapat membeli bahan baku ampas kepada perusahaan ampas lainnya.
- c. Mengurangi penggunaan produk ampas sebagai bahan bakar bagi perusahaan PT Kebon Agung sendiri.
- d. Perusahaan dalam memasarkan produk ampas *pellet* hendaknya menghindari pihak ketiga (*middle-man*).

DAFTAR PUSTAKA

Chan, W. Kim & Mauborgne, 2011. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) Ciptakan Ruang Pasa Tanpa Pesaing dan Biarka Kompetisi Tak Lagi Relevan*, diterjemah oleh Satrio Wahono, Cetakan XIII. Jakarta: Serambi.

Chan, W. Kim & Mauborgne, 2005. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) Ciptakan Ruang Pasa Tanpa Pesaing dan Biarka*

Kompetisi Tak Lagi Relevan, diterjemah oleh Satrio Wahono, Cetakan III. Jakarta: Serambi.

Ciptono, Budiarto. 1997. *Pemasaran Internasional*. Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta

Creswell, John W. 2014. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, diterjemahkan oleh Achmad Fawaid, Ed.4. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

David, Fred R. dan Sunardi, Dono. 2009. *Strategic Management = Manajemen Strategis :Konsep*. Jakarta: Salemba empat.

Hunger, David dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.

Mugiono. 2012. Strategi memasuki Pasar China (studi perdagangan internasional provinsi jawa timur). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(1): 71-84.

Pearce, John A. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara”.

Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*. Edisi II. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Website

Pellet prices in Swtizerland, Germany, and Austria, diakses pada 21 September 2016 dari <http://www.propellets.at/en/pellet-price/international-prices-and-indexes/>