PERUMUSAN STRATEGI DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA PT ALPHA BETA CHARLIE (ABC)

Imam F. Arief
Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara
imamf.arief@gmail.com

Haris Maupa
Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara

Masuk : 01-12-2020 , revisi : 14-12-2020 , diterima untuk diterbitkan : 15-12-2020

Abstract: The research objective is to design and formulate alternative strategies using the Blue Ocean Strategy approach for PT Alpha Beta Charlie to maintain the stability of operational activities to achieve the company's vision and mission. The Blue Ocean Strategy challenges companies to get out of the red ocean of coal mining contractor competition by creating a new market space that makes competition becomes irrelevant. In conducting the Blue Ocean Strategy analysis, four stages of the analysis tool are used, TOWS Analysis, Canvas Strategy, Four Action Framework, and Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid (ERRC Grid). Furthermore, the output/proposed strategy will be tested with the Blue Ocean Idea (BOI) Index to measure the feasibility of the resulting strategy. The primary data used in this study came from interviews with decision-makers. As secondary data used internal data/company reports. Based on TOWS Analysis, SO strategy is obtained, which means using internal strengths to take advantage of existing opportunities. Strategy reformulation was carried out by synthesizing the proposed strategy (SO) with the Blue Ocean Strategy which resulted in seven new strategy items that have met the rules of the Blue Ocean Idea (BOI) Index in terms of Buyer Utility, Price, Cost, and Adoption for PT Alpha Beta Charlie. The new proposed strategy is expected to take the company out of the red ocean competition with its competitors.
Keywords: Blue Ocean Strategy, TOWS Analysis, Canvas Strategy, Four Action Framework, Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid (ERRC Grid)

Abstrak: Tujuan penelitian adalah merancang dan merumuskan strategi alternatif dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* untuk PT Alpha Beta Charlie untuk menjaga kestabilan kegiatan operasional guna mencapai visi dan misi perusahaan. *Blue Ocean Strategy* menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah persaingan kontraktor penambangan batu bara dengan menciptakan ruang pasar baru yang membuat persaingan menjadi tidak relevan. Dalam melakukan analisis *Blue Ocean Strategy*, digunakan empat tahapan alat analisis yaitu Analisis TOWS, *Canvas Strategy, Four Action Framework, dan Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid (ERRC Grid).* Selanjutnya usulan strategi akan diuji dengan Indeks *Blue Ocean Idea* (BOI) untuk mengukur kelayakan strategi. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari wawancara kepada pengambil keputusan diperusahaan. Sebagai data sekunder digunakan data internal / laporan perusahaan. Berdasarkan Analisis TOWS diperoleh strategi SO yang artinya menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang yang ada. Reformulasi strategi dilakukan dengan mensintesis usulan strategi (SO) dengan strategi samudra biru yang menghasilkan tujuh *item* strategi baru yang memenuhi kaidah Indeks *Blue Ocean Idea* (BOI) dalam hal Utilitas Pembeli, Harga, Biaya, dan Adopsi untuk PT Alpha Beta Charlie. Strategi baru yang diusulkan diharapkan dapat membawa perusahaan keluar dari persaingan samudra merah dengan para pesaingnya.
Kata Kunci: *Blue Ocean Strategy,* Analisis TOWS, *Canvas Strategy, Four Action Framework, Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid (ERRC Grid)*

PENDAHULUAN

Indonesia adalah salah satu produsen dan eksportir batubara terbesar di dunia. Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Indonesia, cadangan batubara Indonesia diperkirakan akan habis kira-kira dalam 83 tahun mendatang apabila tingkat produksi saat ini diteruskan. PT Alpha Beta Charlie (ABC) saat ini merupakan kontraktor penambangan batu bara terbesar kedua di Indonesia berdasarkan volume produksi, dengan pangsa pasar di industri kontraktor penyedia jasa pertambangan batu bara nasional hampir sebesar 20% (Bappenas, 2016).

Berkembangnya teknologi energi yang ramah lingkungan, serta berkurangnya produksi energi fosil serta komitmen global dalam pengurangan emisi gas rumah kaca, mendorong Pemerintah untuk meningkatkan peran energi baru dan terbarukan secara terus menerus sebagai bagian dalam menjaga ketahanan dan kemandirian energi. Kondisi industri pertambangan batu bara yang berkembang dinamis membuat permintaan batu bara global berfluktuasi selaras dengan perkembangan perekonomian global, menyebabkan seluruh pelaku industri terpacu untuk merealisasikan rencana investasi dan mencari strategi pengembangan usaha yang tepat untuk mendukung keberlangsungan pertumbuhan usaha yang berkualitas dalam jangka panjang. Hal ini dianggap berpotensi mengancam eksistensi PT Alpha Beta Charlie pada industri jasa pertambangan batubara.

Guna menghadapi kondisi tersebut, perusahaan memerlukan perumusan strategi yang lebih efektif agar dapat bersaing didalam industri serta mampu menemukan lini bisnis baru agar bisa keluar dari persaingan dalam industri penyedia jasa pertambangan batubara serta untuk mewujudkan tercapai visi dan misi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang dan mengkaji alternatif strategi lain dengan menggunakan model pendekatan *Blue Ocean Strategy* pada PT Alpha Beta Charlie.

TELAAH KEPUSTAKAAN

Manajemen Strategi

Menurut David (2015), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akusisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, divestasi, likuidasi, dan lain lain.

Menurut David (2015), manajemen strategik dapat didefenisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Tujuan manajemen strategik adalah mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk perencanaan jangka panjang dan berusaha untuk mengoptimalkan tren-tren saat ini untuk mengoptimalkan proses yang akan terjadi di masa yang akan datang. Menurut David (2015), manfaat utama dari manajemen strategi adalah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional.

Proses manajemen strategik terdiri atas tiga tahap, yaitu: Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi Strategi.

Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy (BOS) merupakan strategi yang menerapkan penguasaan atau dominasi ruang pasar dan tidak memiliki pesaing apapun sehingga menjadikan persaingan menjadi tidak relevan (Kim & Mauborgne, 2005). Kebalikannya, *Red Ocean Strategy* (ROS) merupakan sebuah strategi dimana organisasi bersaing pada pasar yang sama dengan pelaku bisnis yang lain dan ingin memenangkan pasar tersebut dengan cara bertarung satu sama lain. *Blue Ocean Strategy* mengikuti logika strategis yang disebut inovasi nilai. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas, harga dan posisi biaya. Inovasi nilai diciptakan

dalam wilayah di mana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli (Kim & Mauborgne, 2005).

Perangkat Analisis *Blue Ocean Strategy*

Untuk melakukan analisis *Blue Ocean Strategy*, perangkat analisis penyusunan *Blue Ocean Strategy* terbagi ke dalam 3 tahapan (Blue Ocean Strategy, 2019; Kim & Mauborgne, 2005), yaitu:

1. *Canvas Strategy* (Strategy Kanvas), adalah kerangka aksi sekaligus alat diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik yang bertujuan untuk merangkum situasi ruang pasar yang sudah dikenal, dan mendorong melakukan kegiatan dengan mere-orientasi ulang fokus dari kompetitor ke industri alternatif dan dari konsumen ke non-konsumen.
2. *Four Action Framework* (Kerangka Kerja 4 Langkah), merupakan alat yang digunakan untuk merekonstruksi elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru.
3. *ERRC Grid* (*Eliminate – Reduce – Raise – Create Grid*) digunakan sebagai pelengkap *Four Action Framework* (Kerangka Kerja Empat Langkah). Analisis ini mendorong perusahaan tidak hanya mengajukan empat pertanyaan yang dituliskan didalam kerangka kerja empat langkah, tetapi juga untuk melakukan tindakan terhadap keempat kurva nilai baru, dimana sangat penting untuk menemukan *Blue Ocean* yang baru.

***Blue Ocean Idea Index* (BOI)**

Blue Ocean Strategy juga menggunakan nilai / parameter untuk mengukur seberapa tinggi nilai kelayakan dari strategi tersebut, yakni indeks nilai strategi atau *Blue Ocean Idea Index* (BOI). Indeks ini berupa nilai positif (+), negatif (-), atau plus/minus (+/-). BOI merupakan tools sederhana tetapi sangat cocok untuk rangkaian utilisasi, harga, biaya, dan pengadopsian yang merupakan suatu kesatuan untuk menentukan sebuah *Blue Ocean Strategy* menjadi sukses didalam suatu bisnis. Ketika berhasil melewati *Blue Ocean Idea Index*, maka sebuah perusahaan bisa dikategorikan sebagai perusahaan yang siap untuk melakukan implementasi *Blue Ocean Strategy*.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan tujuannya, adalah jenis penelitian deskriptif berupa rancangan strategik dengan pendekatan kualitatif. Dalam melakukan formulasi *Blue Ocean Strategy* untuk PT Alpha Beta Charlie (ABC), kerangka kerja analisis yang digunakan adalah sebagai berikut (Saputra, 2020):

1. Bagian 1, analisis profil perusahaan dan ruang lingkup industri jasa pertambangan batubara, termasuk didalamnya analisis eksternal dan internal perusahaan.
2. Bagian 2, pengujian data kondisi perusahaan dengan menggunakan metode deskriptif – kualitatif menggunakan *VRIO Framework Analysis, Five Forces Model Porter & PESTLE Analysis* untuk menghasilkan strategi TOWS baru.
3. Bagian 3, formulasi strategi *Blue Ocean Strategy* dengan menggunakan tiga perangkat analisis: *Canvas Strategy, Four Action Framework, dan ERRC Grid (Eliminate – Reduce – Raise – Create Grid)*. Selanjutnya strategi baru yang diperoleh dilakukan pengukuran kelayakan strategi menggunakan *BOI (Blue Ocean Idea) Index*.

ANALISIS & PEMBAHASAN

TOWS Analysis

Hasil analisis kondisi eksternal dan internal dan PT Alpha Beta Charlie, akan digunakan sebagai dasar untuk penyusunan matriks strategi baru, yang disebut sebagai *TOWS Strategy*. selanjutnya dilakukan pembobotan dan pemberian *rating*, yang mana nantinya akan menghasilkan satu strategi yang paling tepat dan sesuai. Dalam pembobotan, semua kondisi dianggap memiliki dampak/pengaruh yang sama, sehingga diberikan nilai yang sama untuk semua kondisi. Hasil pembobotan dan pemberian rating terhadap item-item *Weaknesses,*

Strength, *Threat*, *Opportunity* dikonversi menjadi koordinat X dan Y pada diagram cartesius, untuk mendapatkan pilihan strategi yang tepat untuk PT Alpha Beta Charlie (Gambar 2).

Dari hasil plot Diagram Cartesius *TOWS Analysis*, diperoleh pilihan Strategi SO, yang memiliki arti menggunakan kekuatan internal untuk mengambil kesempatan yang ada. Dalam penyusunan strategi SO, setiap item kondisi (S dan O) dikorelasikan yang kemudian menghasilkan suatu strategi.

Gambar 1
Diagram Cartesius *TOWS Analysis*

Tabel 1
Relasi Kekuatan Relatif Strategi SO

Kondisi Eksternal & Internal			STRENGTH						
			Personan memprioritaskan keunggulan operasional melalui eksekusifikasi dan modernisasi sistem Teknologi Informasi (TI) yang dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan efektivitas operasional.	Konsisten merealisasikan berbagai program pengembangan potensi keterampilan dan ketertiban masyarakat, serta mendorong usaha Industri Kecil Menengah (IKM).	Fokus pada peningkatan kompetensi soft-skill seluruh jajaran SDM melalui proses internalisasi nilai-nilai budaya perusahaan	Komitmen perusahaan untuk memprioritaskan perbaikan kualitas aspek Kesenangkejaan, Keselamatnu dan Kesehatan Kerja (K3)	Perusahaan memiliki dukungan pembiayaan investasi dengan biaya dana terbaik.	Operasional dan lingkup kerja perusahaan sangat komprehensif didalam penyediaan jasa penambangan.	Operasional BUMA didukung oleh lebih dari 12.000 karyawan berkompetensi dan 2.900 unit mesin dan peralatan pertambangan berkualitas tinggi.
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
OPPORTUNITY	Perkembangan teknologi 4.0 yang tersedia saat ini, menjadi peluang bagi perusahaan untuk mengadopsi beberapa teknologi untuk menunjang aktifitas operasional	O1	Strategi SO - *Strength Opportunity* 1. Implementasi dan/atau menciptakan teknologi yang sesuai dengan bisnis proses perusahaan, untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan (S1, S5, O1) 2. Menyediakan platform e-learning untuk akselerasi peningkatan kompetensi sumber daya manusia (*hardskill* dan *softskill*) dan internalisasi budaya/*culture* perusahaan. (S3, S4, O1) 3. Mengintegrasikan proses *supply chain management* dan membangun *long-term* partnership dengan vendor perusahaan untuk menciptakan aktifitas yang lebih *lean*. (S6, O2) 4. Melakukan diversifikasi lini bisnis untuk mengurangi ketergantungan perusahaan pada industri energi fosil (batubara) dan sebagai bentuk tanggung jawab atas pelaksanaan *Environtmental, Social, and Corporate Governance* (ESG) perusahaan. (S5, O4) 5. Melakukan kerjasama dengan potential customer yang begerak dibidang pertambangan nikel dan kobalt dalam hal penyediaan jasa penambangan. (S6, S7, O5) 6. Melakukan aliansi dengan perusahaan yang bergerak dibidang pertambangan nikel dan kobalt untuk meningkatkan daya saing dan mendapatkan pengalaman didalam industri pertambangan nonbatubara. (S6,						
	Peluang untuk melakukan negosiasi service rate dan harga sparepart kepada vendor dan supplier, karena BUMA menggunakan sistem multisupplier.	O2							
	Posisi Indonesia yang strategis dan dekat dengan negara-negara industri yang menjadi konsumen serta importir sumber daya.	O3							
	Indonesia mempunyai potensi energi baru terbarukan yang cukup besar untuk mencapai target bauran energi primer Sesuai PP No. 79 Tahun 2014 tentang Kebijakan Energi Nasional.	O4							
	Indonesia memiliki potensi nikel dan kobalt yang sangat besar. Nikel memiliki total sumberdaya 95 juta ton & cadangan 68,7 juta ton. Kobalt memiliki total sumberdaya 7,2 juta ton & total cadangan 1,2 juta ton.	O5							
	Permintaan baterai lithium diperkirakan akan melesat naik hingga tiga kali lipat pada 2027 yang akan memicu peningkatkan permintaan nikel hingga 550 ribu ton pertahun pada 2030.	O6							

Reformulasi Strategi

Reformulasi strategi dilakukan dengan menggunakan model *Blue Ocean Strategy (BOS)* mengacu kepada kondisi dari *current strategy* PT Alpha Beta Charlie yang cenderung menunjukkan indikator kondisi *Red Ocean.*

Strategi Kanvas (*Canvas Strategy*)

Berdasarkan elemen kurva nilai menurut Ostwalder & Pigneur (2010) dalam Wardhana (2014), terdapat tujuh elemen faktor yang bisa merepresentasikan kesuksesan suatu bisnis kontraktor jasa pertambangan yaitu: Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG), Segmentasi Pelanggan, Hubungan Industrial & Eksternal, Kualitas Sumber Daya, Kualitas Operasional Pertambangan, Dukungan *Shareholders* dan *Stakeholders*, dan *Financial Condition*. Selanjutnya akan menghasilkan sebuah grafik *canvas strategy* PT Alpha Beta Charlie yang dibandingkan terhadap pesaing utama didalam industri penyedia jasa pertambangan batubara di Indonesia.

Kerangka kerja empat langkah (*Four Action Framework*)

Untuk mendapatkan kurva nilai baru pada perusahaan, dilakukan formulasi ulang terhadap elemen-elemen strategi dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah (*Four Action Framework*). Menurut Kim dan Mauborgne (2005), terdapat empat langkah dan pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan membuat kurva nilai baru, yaitu: Hapuskan (*Eliminate*), Kurangi (*Reduce*), Tingkatkan (*Raise*), Ciptakan (*Create*).

ERRC (Eliminate-Reduce-Raise-Create) Grid

Berdasarkan hasil analisis Kerangka kerja empat langkah (*Four Action Framework*), selanjutnya disusun sebuah *ERRC Grid* untuk memperoleh kurva nilai baru bagi perusahaan untuk menciptakan kondisi samudra biru (*Blue Ocean*) seperti Tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2
ERRC Grid PT Alpha Beta Charlie

Eliminate **(Hapuskan)**	***Raise*** **(Tingkatkan)**
• Process Duplication • Non fit-for-use technology	• Employee Competency • Corporate Governance • Flexibility
Reduce **(Kurangi)**	***Create*** **(Ciptakan)**
• Ineffective Process • Overweight bureaucracy • Meeting Frequency • Initiative Project	• Business Diversification • Operational based on IoT • Environmental, Social, and Corporate Governance • Market Intelligence

Strategi Kanvas Baru

Berdasarkan hasil *mapping* terhadap kondisi PT Alpha Beta Charlie, peneliti merasa perlu untuk melakukan *adjustment* terhadap elemen nilai agar berada pada kondisi yang dinilai layak, relevan, dan mampu dicapai oleh perusahaan. dan juga agar strategi perusahaan mulai memiliki orientasi untuk keluar dari kondisi *Red Ocean* menuju kondisi *Blue Ocean*. Secara keseluruhan terdapat empat elemen nilai baru yang ditambakan pada Strategi Kanvas Baru yaitu: *Business Diversification, Technology Adoption, Environmental, Social, and Corporate Governance (ESG),* dan *Market Intelligence*.

New Proposed Strategy

Pada tahap ini akan dilakukan proses sintesis terhadap strategi-strategi yang sudah didapatkan pada *TOWS Analysis, Canvas Strategy, Four Action Framework, ERRC Grid,* dan Strategi Kanvas Baru (Reformulasi *Blue Ocean Strategy*). Penyusunan *New Proposed Strategy* memiliki peluang memberikan hasil yang akan sama atau tanpa perubahan terhadap strategi sebelumnya, dilakukan penajaman strategi atas strategi yang sudah ada, dan dilakukan penambahan strategi baru untuk melengkapi strategi yang ada saat ini.

Blue Ocean Idea (BOI) Index

Tahapan akhir dalam perumusan *Blue Ocean Strategy* adalah melakukan verifikasi terhadap strategi yang baru. Pelaksanaan verifikasi *New Proposed Strategy* menggunakan *Blue Ocean Idea (BOI) Index* dilakukan kepada *senior management* perusahaan melalui metode *group discussion*. Secara umum, didapatkan kesimpulan bahwa *current strategy* PT Alpha Beta Charlie belum memenuhi kriteria sebagai *Blue Ocean Strategy*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari proses Sintesis Strategi SO - *Blue Ocean Strategy* PT Alpha Beta Charlie, didapat kesimpulan bahwa *New Proposed Strategy* yang akan diusulkan kepada PT Alpha Beta Charlie adalah sebagai berikut:

1. Implementasi dan/atau menciptakan teknologi yang sesuai dengan bisnis proses perusahaan, dengan menambahkan penerapan teknologi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan.
2. Menyediakan platform *e-learning* untuk akselerasi peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan internalisasi budaya/*culture* perusahaan.
3. Mengintegrasikan proses *supply chain management* dan membangun *long-term partnership* dengan *vendor* untuk menciptakan aktifitas yang lebih lean.
4. Melakukan diversifikasi lini bisnis untuk mengurangi ketergantungan perusahaan pada industri energi fosil dan sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap *Environmental, Social, and Corporate Governance* (ESG).
5. Melakukan kerjasama dengan *potential customer* yang begerak dibidang pertambangan nikel dan kobalt dalam hal penyediaan jasa penambangan.
6. Melakukan aliansi dengan perusahaan yang bergerak dibidang pertambangan non-coal untuk meningkatkan daya saing dan mendapatkan pengalaman baru.
7. Membentuk fungsi *Market Intelligence* di kantor pusat untuk membantu perusahaan untuk mendapatkan beberapa *new project* dengan melakukan analisis terhadap *market non-coal* atau industri lain diluar pertambangan.

Setelah dilakukan verifikasi dengan menggunakan *Blue Ocean Idea Index (BOI Index)*, diperoleh kesimpulan bahwa seluruh item pada *Proposed Strategy* berhasil memenuhi kriteria untuk dikatakan sebagai *Blue Ocean Strategy*.

SARAN

1. Prinsip *Blue Ocean* yang dituangkan didalam *New Proposed Strategy* perlu diterapkan oleh perusahaan untuk mendorong perusahaan agar bisa keluar dari kondisi *Red Ocean*. Strategi yang diterapkan saat ini, secara keseluruhan belum memenuhi kriteria sebagai *Blue Ocean Strategy.*
2. Perlu dilakukan review dan evaluasi secara berkala terhadap kondisi eksternal dan internal perusahaan, serta faktor-faktor yang berpotensi memberikan dampak terhadap perusahaan agar perusahaan lebih adaptif dalam memilih strategi yang akan dijalankan sebagai bentuk respon terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Bappenas. (2016). *Laporan akhir: Kajian ketercapaian target DMO batubara sebesar 60% produksi nasional pada tahun 2019*. Direktorat Sumber Daya Energi, Mineral dan Pertambangan. https://www.bappenas.go.id/files/5415/0898/5954/Laporan_Akhir_Kajian_DMO_Batubara_Final.pdf

Blue Ocean Strategy. (2019). *Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid (ERRC Grid)*. Blue Ocean Strategy. https://www.blueoceanstrategy.com/tools/errc-grid/

David, F. R. (2015). *Strategic Management: A competitive advantage approach, concepts, and cases*. Pearson Education Limited.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Harvard Business Publishing.

Saputra, D. (2020). *Analisa VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized to capture value)*. Binus Business School. https://bbs.binus.ac.id/ibm/2017/06/analisa-vrio-valuable-rare-inimitable-organized-to-capture-value/

Wardhana, A. (2014). *Business model canvas: Penerapannya pada industri jasa pertambangan batubara di Indonesia*. PT Karyamanunggal Lithomas.