

IMPLEMENTASI *PORTER'S GENERIC STRATEGIES* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA INDUSTRI MANUFAKTUR DALAM MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRY 4.0

Melania Bastian dan Mochammad Mukti Ali

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana
mbast.umb@gmail.com dan mukti_gte@yahoo.com

Abstract. The purpose of this study is to analyze the implementation of Blue Ocean Strategy by PT Sintra Sinarindo Elektrik in term of facing industry 4.0. This study also highlight the development of management strategies that are constantly adjusted to the company's vision and mission in terms of supporting the government and facing the entry of the industrial revolution 4.0 in Indonesia in 2018. The paradigm used in this study is post-positivism with qualitative approach and descriptive research type. The method used in this study is case study by conducting in-depth interviews with informants with natural settings. The technique of collecting data is done by observation, interviews and literature studies. The data validity checking technique used is by source triangulation and method triangulation. The phenomenology approach is used to conduct in-depth analysis on PT Sintra Sinarindo Elektrik that used Blue Ocean Strategy. This study also used Porter's Generic Strategies to find out how this company make a business strategy in order to face the competition in industry 4.0. The findings of this study are that PT Sintra Sinarindo Elektrik has implemented Cost Leadership and Focus strategy in its business. The results of the observation also show that the Blue Ocean Strategy is used by PT Sintra Sinarindo Elektrik in compiling corporate strategic planning when companies take steps to participate in competing in the LBS industry as an alternative strategy to face competition in industry 4.0.

Keywords: Qualitative, Phenomenology, Porter's Generic Strategies, Blue Ocean Strategy, Industry 4.0

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pelaksanaan *Blue Ocean Strategy* yang di jalankan oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik dalam menghadapi persaingan di *industry 4.0*. Penelitian ini juga melihat perkembangan strategi manajemen yang terus disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan dalam mendukung pemerintah dan menghadapi masuknya revolusi *industry 4.0* di Indonesia tahun 2018. Paradigma yang digunakan pada penelitian ini adalah *post-positivisme* dengan pendekatan kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan melakukan wawancara mendalam kepada narasumber dengan setting alamiah. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan studi kepustakaan. Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan adalah dengan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Pendekatan fenomenologi digunakan untuk melakukan analisa yang mendalam pada PT Sintra Sinarindo Elektrik yang telah menggunakan *Blue Ocean Strategy*. Peneliti juga menggunakan *Porter's Generic Strategies* untuk mengetahui bagaimana perusahaan membuat strategi bisnis dalam menghadapi persaingan di *industry 4.0*. Temuan dari penelitian ini adalah bahwa PT Sintra Sinarindo Elektrik sudah menjalankan strategi *Cost Leadership* dan Fokus dalam bisnisnya. Hasil pengamatan juga memperlihatkan *Blue Ocean Strategy* digunakan oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik dalam menyusun perencanaan strategis perusahaan ketika perusahaan mengambil langkah untuk turut berkompetisi di industri LBS serta sebagai strategi alternatif untuk menghadapi persaingan di *industry 4.0*.

Keywords: Kualitatif, Fenomenologi, *Porter's Generic Strategies*, *Blue Ocean Strategy*, *Industry 4.0*

PENDAHULUAN

Masuknya revolusi industri generasi keempat (*industry 4.0*) di Indonesia memicu persaingan yang semakin ketat antar perusahaan di berbagai lini antara yang satu dengan yang lainnya. Untuk dapat bertahan dan mencari celah peluang baru di era yang baru ini, perusahaan haruslah mempersiapkan pendekatan dan kemampuan baru guna membangun sistem produksi yang inovatif dan berkelanjutan.

Dalam rangka mendukung masuknya Indonesia ke *industry 4.0* ini, perusahaan manufaktur yang menjadi mitra dan bekerja sama dalam pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan pun semakin berlomba-lomba bersaing untuk dapat turut serta dalam proyek tersebut yang mana berujung pada persaingan harga yang tanpa henti seperti bersaing di dalam lautan merah.

Dalam jurnal internasional manajemen bisnis yang ditulis oleh Deepali Malhotra dan Swati Seth dapat diketahui bahwa ketatnya persaingan yang ada menekan *profit* yang didapatkan perusahaan yang terjun kedalam persaingan di lautan merah tersebut. Tidak terlalu jauh berbedanya spesifikasi produk dan *service* yang ditawarkan membuat semakin sulitnya untuk dapat membedakan *brand* yang melekat pada produk tersebut.

Blue Ocean Strategy merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk dapat bertahan di era *industry 4.0* ini mengingat belum semua perusahaan mampu untuk langsung beralih ke teknologi yang dibutuhkan di *industry 4.0* ini karena tentunya membutuhkan biaya awal yang cukup tinggi. Jalan alternatif lainnya agar tetap mampu bertahan adalah dengan mencari celah peluang baru di pasar yang sudah ada dan atau menciptakan pasar yang baru yang mana belum dipenuhi persaingan yang ketat.

Ditulis dari jurnal internasional ekonomi dan bisnis yang ditulis oleh Meysam Jafari Eskandari, Meysam Miri dan Allahyar Allahyary dikatakan bahwa dalam *blue ocean* menganggap tidak ada pasar yang tidak dapat diketahui pesaingnya dan cara menaklukkannya. Terdapat banyak celah peluang dalam pertumbuhan bisnis yang cepat dan menguntungkan apabila kita dapat melihatnya dengan cermat.

Sejak tercetusnya mega-proyek 35.000MW di era pemerintahan Bp. Joko Widodo tentunya membuat meningkatnya kebutuhan pasokan listrik di Indonesia yang mana berdampak adanya peluang yang terlihat dan memunculkan beberapa produsen listrik baru yang juga ingin turut serta mengambil peluang yang ada dalam proyek ini. Munculnya beberapa produsen baru ini tentunya membuat para pemain produsen lama merasa terusik, mengingat proyek yang seharusnya dapat mereka dapatkan dengan jumlah yang besar menjadi berkurang karena harus berperang dan terbagi bagiannya dengan produsen baru tersebut.

Guna untuk terus tetap berpartisipasi dan mempertahankan eksistensi dalam sebuah persaingan, suatu perusahaan, baik itu perusahaan yang memasarkan produk berupa barang atau jasa, baik produk yang dipasarkan antar perusahaan atau organisasi (*business to business* atau *B2B*) ataupun produk yang dipasarkan langsung ke *end user* atau individu (*business to customer* atau *B2C*) tentunya perlu memiliki kemampuan untuk mengenal peluang atau potensi pasar baru guna meningkatkan dan atau menjaga posisinya tetap dalam posisi yang baik. Peluang yang menarik bagi perusahaan tentunya adalah peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan yang dikaitkan dengan sumber daya dan tujuannya.

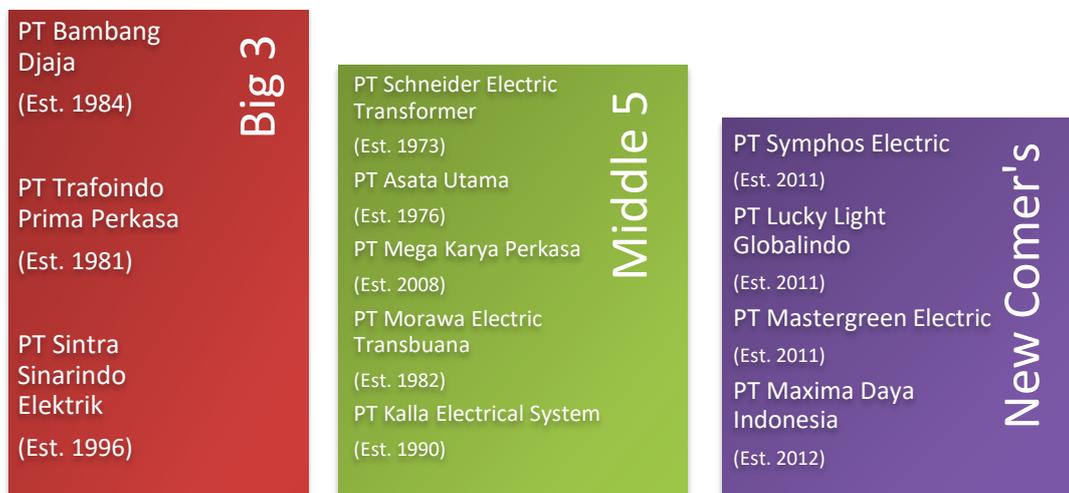
Pertumbuhan bisnis di Indonesia saat ini semakin meningkat sehingga membuat kompetisi dan persaingan dari berbagai sektor industri semakin ketat. Tidak terkecuali industri transformator di Indonesia yang semakin kuat persaingannya. Ketersediaan transformator amat penting dalam menunjang kegiatan elektrifikasi sebuah kawasan atau wilayah termasuk negeri ini. Maka, tidak heran bila akhir-akhir ini perusahaan penyedia transformator di Indonesia semakin bermunculan dan berkembang pesat seiring terus meningkatnya kebutuhan masyarakat rumah tangga maupun industri terhadap energi listrik.

Meningkatnya persaingan yang ada membuat perusahaan harus menyusun dan menjalankan strategi utama atau *generic strategy* agar unggul dalam persaingan yang ada. Porter dalam *website* www.ifm.eng.cam.ac.uk memperkenalkan beberapa pilihan strategi generik bagi organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif, yaitu dengan Keunggulan Biaya

(*Cost Leadership*) yang mana menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah, Pembedaan Produk (*Differentiation*) yang mana mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya dan Fokus yang digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit.

Dalam industri kelistrikan terdapat 3 macam kategori, yang mana terdiri dari industri tegangan rendah (*Low Voltage* atau LV), tegangan menengah (*Medium Voltage* atau MV) dan tegangan tinggi (*High Voltage* atau HV). Begitu pula dalam industri transformator berdasarkan penggunaannya umumnya terbagi menjadi 2, yaitu transformator distribusi (*distribution transformer*) untuk tegangan menengah atau MV dan transformator tenaga (*power transformer*) untuk tegangan tinggi atau HV. Menurut data dalam *website* www.teknikelektronika.com transformator distribusi adalah trafo yang digunakan untuk mendistribusikan energi listrik dari pembangkit listrik ke daerah perumahan ataupun lokasi industri. Pada dasarnya, trafo distribusi ini mendistribusikan energi listrik pada tegangan rendah yang kurang dari 33 kilo Volt untuk keperluan rumah tangga ataupun industri yang berada dalam kisaran tegangan 220V hingga 440V. Sedangkan transformator daya adalah trafo yang berukuran besar dan digunakan untuk aplikasi transfer daya tinggi yang mencapai hingga 33 Kilo Volt. Trafo daya ini sering digunakan di stasiun pembangkit listrik dan gardu transmisi.

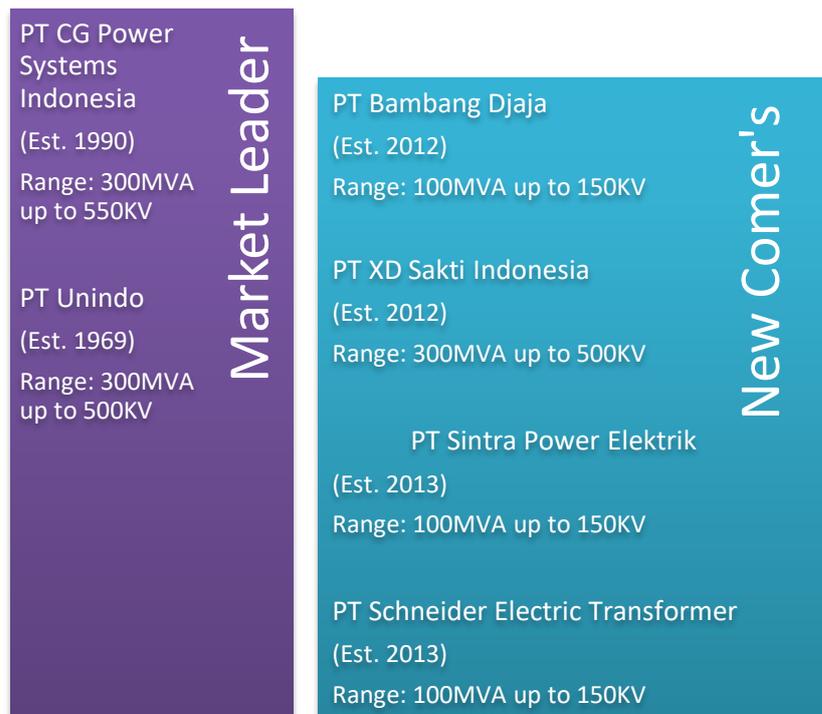
Dari hasil pre-survey wawancara dengan General Manager PT Sintra Sinarindo Elektrik, Mr. Gregory Hsiao, di Indonesia ini terdapat 12 perusahaan manufaktur transformator distribusi yang mana penggolongannya dapat dibagi kedalam 3 kategori yaitu *The Big 3*, *Middle 5* dan *New Comer's*.



Gambar 1. Kategori Manufaktur Transformator Distribusi di Indonesia

Sumber: PT Sintra Sinarindo Elektrik

Sedangkan untuk transformator daya (*power transformer*) di Indonesia memiliki 6 perusahaan manufaktur yang mana untuk pasar ini walaupun terlihat sedikit pemainnya namun sudah dapat dikatakan cukup banyak pemain yang bermain dalam industri ini.



Gambar 2. Kategori Manufaktur Transformator Daya di Indonesia

Sumber: PT Sintra Sinarindo Elektrik

Atas pertumbuhan industri transformator di Indonesia yang terus meningkat membuat para pemain didalamnya semakin tenggelam didalam lautan merah dengan persaingan yang ketat. Ketatnya persaingan ini tentunya membuat perusahaan mau tidak mau mengurangi *margin* yang dimiliki agar tetap dapat tinggal didalam liga pertandingan dan mempertahankan eksistensi perusahaan. Apabila perusahaan tidak dapat mencari jalan alternatif lain untuk dapat keluar dari pertarungan di dalam lautan merah ini tentunya perusahaan tersebut dapat terseret masuk kedalam dan berujung pada kegagalan bisnis (*failed*).

Atas dasar adanya celah peluang untuk dapat keluar dari pertarungan di dalam lautan merah tersebut itulah maka pada tesis ini peneliti ingin meneliti bagaimana *Blue Ocean Strategy* yang dilakukan oleh sebuah perusahaan yang memproduksi dan memasarkan produk *transformer* (transformator), yaitu PT Sintra Sinarindo Elektrik dimana menemukan celah peluang baru untuk memproduksi dan memasarkan produk *Load Break Switch* (LBS) dalam menghadapi persaingan di *Industry 4.0* ini.

PT Sintra Sinarindo Elektrik merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang usaha produksi dan pemasaran transformator listrik (transformator distribusi dan transformator tenaga) di Indonesia dengan merk Sintra yang sudah berdiri sejak tahun 1996. Resmi di dirikan pada tanggal 8 Oktober 1996, PT Sintra Sinarindo Elektrik sudah menjalin kerjasama dengan PT Perusahaan Listrik Negara atau PT PLN selama lebih dari 20 tahun dan merupakan salah satu *supplier* transformator terbaik di Indonesia.

Meningkatnya jumlah perusahaan penyedia transformator di Indonesia menyebabkan adanya penurunan keuntungan (*profit*) bagi PT Sintra Sinarindo Elektrik. Turunnya *Net Profit Margin* PT Sintra Sinarindo Elektrik tidak hanya berasal dari banyaknya pesaing baru yang bermunculan, namun menurut hasil pre-survey wawancara dengan Direktur PT Sintra Sinarindo Elektrik, Bapak Purnawan Widjaja mengatakan bahwa hal yang paling krusial terletak pada turunnya harga pembelian dari PT. PLN (Persero) dari tahun 2015, 2016 dan 2017 sebanyak kurang lebih 50%.

Di tahun 2018 ini, dengan semakin terbukanya jalan investasi dari perusahaan asing dan majunya teknologi tentunya membuat persaingan yang ada menjadi lebih ketat lagi. Masuknya Indonesia ke dalam *industry 4.0* membuat para perusahaan manufaktur harus

mengambil suatu keputusan dari beberapa pilihan yang ada. Apakah mereka ingin menambahkan investasi bisnis mereka dengan mengikuti perkembangan majunya teknologi di *industry 4.0*, atau terus berjuang bertahan dalam persaingan yang ada yang memiliki resiko tinggi untuk berada didalamnya, atau mencari peluang yang baru.

Peneliti memilih PT Sintra Sinarindo Elektrik sebagai objek studi kasus penelitian karena PT Sintra Sinarindo Elektrik merupakan satu-satunya perusahaan lokal yang basisnya merupakan manufaktur transformator dan di akhir tahun 2017 kemarin baru saja meluncurkan produk barunya yaitu produk *Load Break Switch* (masih di industri yang sama dengan industri transformator) untuk transformator dan menjadi satu-satunya perusahaan manufaktur lokal yang memproduksi 2 jenis produk, yaitu transformator dan LBS untuk PT PLN (Persero). Dalam industri kelistrikan sebenarnya terdapat berbagai macam pilihan produk yang dapat dipilih oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik seperti panel, MCB, Fuse Cut Out, Fuse Link, Arrester, dan lainnya. Namun pada kesemua produk tersebut merupakan produk yang sudah umum untuk diperjual-belikan dan diproduksi di Indonesia. Selain itu, menurut hasil pre-survey wawancara dengan Direktur PT Sintra Sinarindo Elektrik, peluang pasar untuk produk LBS masih sangat besar mengingat perusahaan manufaktur yang bermain didalamnya masih tergolong sedikit apabila dibandingkan dengan pasar di produk lainnya.

Sebelumnya, di Indonesia ini setidaknya terdapat 4 perusahaan manufaktur LBS, yaitu PT Ines (Korea), PT Schneider Electric (Perancis), PT Arlisco (China), PT DTR (Korea), dan pada tahun 2017 ditambah 1 perusahaan lagi yaitu PT Sintra Sinarindo Elektrik.

Hasil dari wawancara pre-survey dengan Direktur PT Sintra Sinarindo Elektrik, LBS yang diproduksi oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik merupakan LBS yang menggunakan *body* yang terbuat dari *stainless* yang mana material jenis ini tidak digunakan oleh perusahaan manufaktur lainnya dikarenakan harga yang cukup mahal. Perusahaan manufaktur lainnya untuk menjaga biaya material menggunakan *zincplating* yang apabila dibandingkan dengan *stainless* tentunya memiliki kualitas yang berbeda. Pada material *stainless steel* memiliki *zero medan magnet* dan *low induction* sehingga keamanan lebih terjamin dan juga pada material ini membuat LBS menjadi tidak mudah korosi. Selain itu, pada *controller* LBS atau yang biasa disebut dengan RTU (*Remote Terminal Unit*), PT Sintra Sinarindo Elektrik menggunakan teknologi terbaik yaitu teknologi dari Korea atau *PNC Technology* yang mana mempermudah proses *control* gangguan listrik menjadi lebih cepat.

Selain itu, produk yang dipasarkan oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik merupakan produk yang sangat *segmented* yang mana selain dipasarkan ke PT PLN (Persero) juga dipasarkan ke perusahaan (*business to business*) yang bergerak dalam bidang usaha konsultan mekanikal dan elektrikal (*ME Consultant*) dan kontraktor listrik. Dengan menjalankan *blue ocean strategy* yang dilakukan dengan mengambil langkah untuk ikut berpartisipasi dalam penjual produk LBS, tentunya PT Sintra Sinarindo Elektrik akan menghadapi tantangan yang baru.

Dalam industri LBS, jenis dan fitur produk yang ditawarkan oleh perusahaan yang memproduksi dan memasarkannya hampir sama, sehingga perbedaan atau diferensiasi yang dapat dilihat hanyalah dari segi pelayanan dan harga yang ditawarkan, maka strategi bersaing sangatlah penting untuk dilakukan guna mewujudkan harapan perusahaan yakni untuk meningkatkan keuntungan (*profit*) serta produk yang dimilikinya dapat diterima dan menjadi pilihan konsumen. Melakukan perencanaan *blue ocean strategy* mulai dari menetapkan tujuan strategi terhadap produk dan jasa yang di tawarkan, merancang strategi apa yang ingin dilakukan sehingga mencapai target penjualan yang telah di tetapkan sejak awal selain itu bagaimana menjalankan *blue ocean strategy* sebagai strategi bersaing secara tepat sehingga menimbulkan tindakan lebih lanjut yakni melakukan tindakan pembelian. Hal ini pula yang menyebabkan peneliti tertantang untuk mengetahui bagaimana perencanaan dan implementasi atau praktek *Blue Ocean Strategy* yang dilakukan oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik dalam bersaing di *industry 4.0* ini. Tantangan lainnya adalah dalam mengukur *blue ocean strategy* yang direncanakan dan di implementasikan berhasil atau tidak membutuhkan waktu yang relatif cukup lama. Hal ini dikarenakan dalam mencapai target penjualan untuk satu proyek membutuhkan waktu selama kurang lebih satu tahun.

Dari penjelasan yang telah diuraikan di atas, maka atas dasar itulah penelitian ini dilakukan untuk mengetahui lebih lanjut tentang *Blue Ocean Strategy* yang dilakukan oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik dalam menghadapi persaingan di *industry 4.0*.

KAJIAN TEORI

Pasar Bisnis. Frederick E. Webster Jr dan Yoram Angin yang di kutip oleh Kotler (2012:183) mendefinisikan pembelian organisasi sebagai “*the decision-making process by which formal organizations establish the need for purchased products and services and identify, evaluate, and choose among alternative brands and suppliers*” (proses pengambilan keputusan oleh organisasi formal yang memperhatikan kebutuhan untuk produk dan jasa yang dibeli serta mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih di antara merek alternatif dan pemasok).

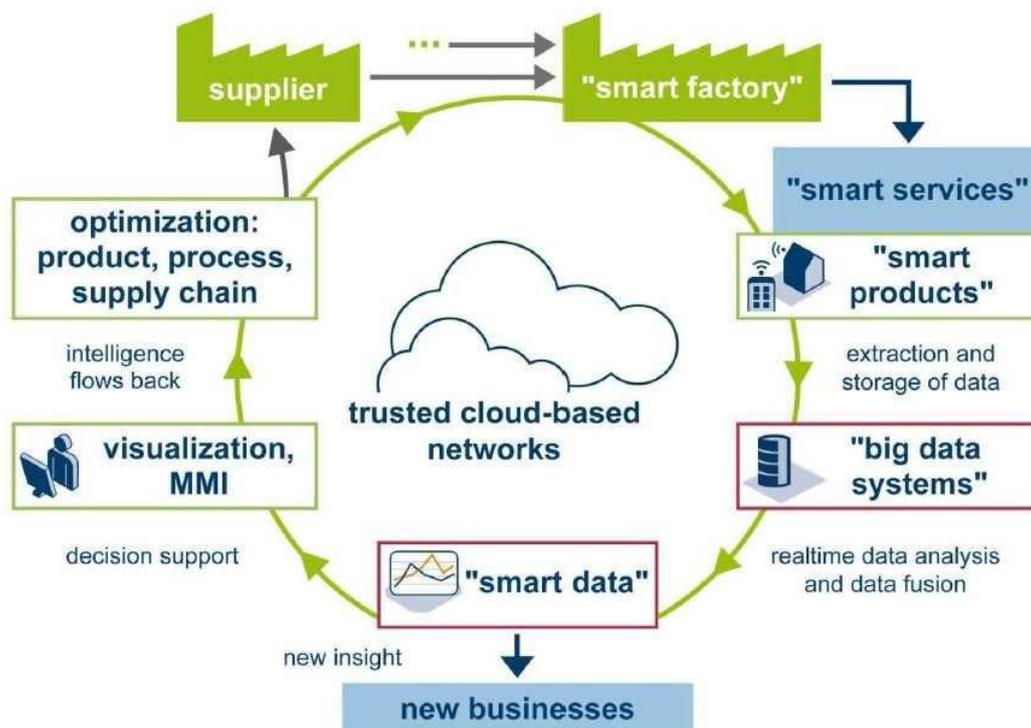
Menurut Kotler (2012:183) pasar bisnis terdiri atas semua organisasi yang memperoleh barang dan jasa yang digunakan dalam produksi produk atau jasa lain yang dijual, disewakan, atau dipasok kepada orang lain. Industri utama yang membentuk pasar bisnis adalah pertanian, kehutanan dan perikanan, pertambangan, manufaktur, konstruksi, angkutan, komunikasi, utilitas umum, perbankan, keuangan, dan asuransi serta distribusi dan jasa.

Adapun Karakteristik dari pasar bisnis menurut Kotler (2012:184-185) adalah:

1. *Fewer, Larger Buyers*
2. *Geographically Concentrated Buyers*
3. *Derived Demand*
4. *Inelastic Demand*
5. *Fluctuating Demand*
6. *Close Supplier–Customer Relationship*
7. *Professional Purchasing*
8. *Multiple Buying Influences*
9. *Multiple Sales Calls*
10. *Direct Purchasing*

Industry 4.0. Konsep 4.0 berasal dari Jerman mengingat Jerman memiliki salah satu industri manufaktur yang paling kompetitif di dunia dan bahkan merupakan pemimpin global di sektor peralatan manufaktur. *Industry 4.0* menurut Andreja Rojko (2017:77) dalam *International Journal of Management* adalah inisiatif strategis dari pemerintah Jerman yang secara tradisional sangat mendukung pengembangan sektor industri. Dalam hal ini, dapat dilihat juga bahwa Industri 4.0 sebagai tindakan untuk mempertahankan posisi Jerman sebagai salah satu negara paling berpengaruh dalam manufaktur mesin dan otomotif.

Pengertian industri 4.0 menurut Kepala Pemerintahan atau Kanselir Jerman, Angela Merkel (2014) dalam *website* www.bundesregierung.de adalah transformasi komprehensif dari keseluruhan aspek produksi di industri melalui penggabungan teknologi digital dan internet dengan industri konvensional. Sedangkan pengertian yang lebih teknis disampaikan oleh Kagermann (2013:14) dalam *final report* sains dan teknik bahwa Industri 4.0 adalah integrasi dari *Cyber Physical System* (CPS) dan *Internet of Things and Services* (IoT dan IoS) ke dalam proses industri meliputi manufaktur dan logistik serta proses lainnya.



Gambar 3. Konsep *Smart Factory*

Sumber: Marina, dkk (2017:21)

Revolusi industri 4.0 menurut Marina Crnjac, Ivica Veža dan Nikola Banduka (2017:21) dalam *International Journal of Industrial Engineering and Management* didasarkan pada konsep "*smart factory*", dimana produk dari *smart factory* selalu dapat diidentifikasi dan ditempatkan. Sejarah mereka, keadaan saat ini dan kegiatan masa depan yang diperlukan untuk mendapatkan tampilan akhir diketahui kapan saja. Database yang disiapkan dengan baik sangat penting karena perlu untuk menyaring laporan yang diperlukan untuk menerima informasi yang tepat waktu dan berguna. Keuntungan internet digunakan karena dapat menyediakan simulasi berbagai kasus. Optimalisasi produk, proses dan seluruh rantai pasokan terus ditingkatkan. Agar berhasil menutup rangkaian yang ditunjukkan pada Gambar 3. ada jaringan berbasis *trusted-cloud* (teknologi Cloud).

Porter's Generic Strategies. Michael Porter dalam Rina Amelia (2008:2-3) dalam Tugas Akhir Magister Administrasi Rumah Sakit USU dalam analisisnya mengenai strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Forces*) suatu perusahaan memperkenalkan 3 jenis strategi generik, sebagai berikut:

A. Strategi Kepemimpinan Biaya Rendah (*Overall Cost Leadership*)

Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan perhatian pada harga jual produk yang murah untuk menekan biaya produksi, promosi, maupun riset. Jika perlu, produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk pesaing.

B. Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)

Cirinya adalah perusahaan memutuskan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dibandingkan produk pesaing. Pelanggan diharapkan mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu

C. Strategi Fokus (*Focus*)

Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar tertentu untuk menghindari dari pesaing.

<i>Target Scope</i>	<i>Advantage</i>	
	Low cost	Product uniqueness
<i>Broad (Industry Wide)</i>	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
<i>Narrow (Market Segment)</i>	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

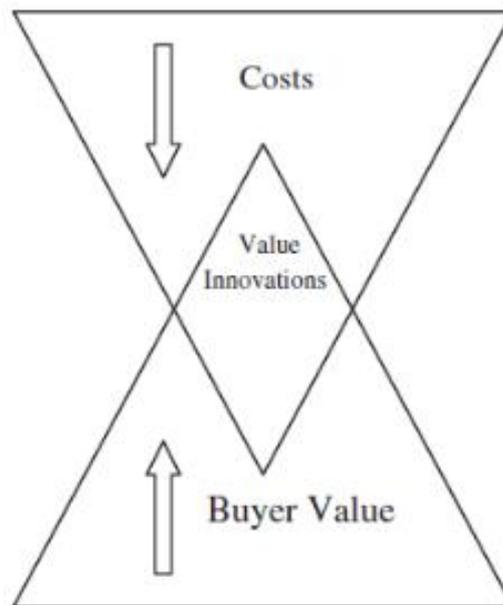
Gambar 4. Porter's Generic Strategies

Sumber: Porter dalam Rina Amelia (2008:3)

Blue Ocean Strategy. *Blue Ocean Strategy* didefinisikan oleh Kim dan Mauborgne dalam Fidel R, dkk (2015:67) dalam *Journal of Social and Behavioral Sciences* sebagai "ruang pasar yang tidak terbantahkan di mana kompetisi tidak relevan". Konsekuensi dari *blue ocean strategy* melibatkan generasi pertumbuhan yang kuat dan keuntungan yang tinggi kepada perusahaan dengan menemukan posisi pasar baru di mana tidak ada pesaing langsung maupun aturan kompetisi yang terakreditasi.

Dalam *blue ocean strategy* menurut Mika L, dkk (2017:2035) dalam *Journal of Manufacturing*, kata "ocean" tersebut merupakan metafora untuk ruang pasar di dunia industri tempat perusahaan beroperasi. *Blue Ocean* berarti pasar, yang baru dan tidak didefinisikan, di mana persaingan tidak ada, atau belum sepenuhnya terorganisir. Perusahaan yang memilih beroperasi di lingkungan *blue ocean* ini mencoba mengatasi persaingan dengan menciptakan inovasi nilai baru bagi pelanggan dan melalui itu menciptakan pasar yang tidak tertandingi.

Inovasi nilai menurut memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Dalam *blue ocean strategy* menurut Chang dalam Goodarz JD, dkk (2012:479) *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* harus meningkatkan nilai dan menurunkan biaya, dan ada strategi *win-win* untuk penjual dan pembeli. Sementara tujuan laba tercapai, nilai tercapai. Pendekatan ini menunjukkan bahwa aktivitas Fungsional dan operasional perusahaan dipengaruhi oleh strategi samudra biru. "Inovasi nilai adalah sesuatu yang lebih dari inovasi". Ini adalah sesuatu yang semua tentang kegiatan dan strategi yang perusahaan coba untuk mencapai nilai dan menambah nilai bagi pelanggan mereka.



Gambar 5. Skema Landasan *Blue Ocean Strategy*

Sumber: Chang dalam Goodarz JD, dkk (2012:479)

Dalam *blue ocean strategy* menurut Abdulraheem AA (2016:142) dalam *Universal Journal of Management* memperkenalkan metode dan teknik yang berbeda dalam cara menggunakan *blue ocean strategy* untuk menciptakan permintaan baru di pasar baru dan menghentikan upaya yang ditujukan untuk mengalahkan persaingan.

Manfaat dari model *blue ocean strategy* menurut Fatemah A, dkk (2015:123) dalam *Advanced Social Humanities and Management Journal* antara lain adanya peningkatan produktivitas karena peningkatan yang stabil dalam operasi bisnis; peningkatan akurasi karena pedoman, model, dan kerangka kerja yang ditentukan; peningkatan pengambilan keputusan dan metode kerja yang layak dan mengontrol instance pada tahap awal.

Pada perumusan *blue ocean strategy* menurut Michael CKK dan Ratih I (2014:1) dalam *Jurnal Manajemen dan Bisnis* dapat menciptakan inovasi nilai yang akan mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan sendiri. Inovasi nilai menurut Kim dan Muborgne dalam Arief R, dkk (2013:41) dalam *Jurnal Teknik Industri* tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan nilai jual dan biaya.

Pada *blue ocean strategy* menurut Sanantha H dan Ratih I (2014:1) dalam *Jurnal Manajemen dan Bisnis* mendorong untuk membuat permintaan baru di ruang pasar yang selama ini “diabaikan” oleh para pesaing. *Blue ocean strategy* menurut Jasmael RK, dkk (2012:82) dalam *Journal of Management Development* tidak menyarankan sektor manakah yang harus di *approach*, melainkan perusahaan yang ingin mengimplementasikan *blue ocean strategy* yang harus mengidentifikasi sektor manakah yang menarik. Berbeda dengan *red ocean strategy* menurut Dimitrios B (2014:649) dalam *Journal of Social and Behavioral Sciences* dimana batas industri didefinisikan dan diterima dan aturan kompetitif dari permainan diketahui. Di sini perusahaan mencoba mengungguli saingan mereka untuk mendapatkan bagian yang lebih besar dari permintaan produk atau layanan. Ketika ruang pasar penuh sesak, prospek untung dan pertumbuhan berkurang. Produk menjadi komoditas atau ceruk dan persaingan kejam mengubah samudera (*ocean*) menjadi berdarah; karenanya, istilah *red ocean*.

Perbedaan antara *blue ocean* dan *red ocean strategy* menurut Kim dan Mauborgne dalam Meysam JE, dkk (2015:5) dalam *Asian Journal of Research in Business Economics and Management* dapat dilihat pada Tabel 1. dibawah ini.

Tabel 1. Perbedaan *blue Ocean* dan *Red Ocean Strategy*

<i>Red Ocean</i>	<i>Blue Ocean</i>
<i>Competition in the current market</i>	<i>Create new markets</i>
<i>Battle of competition</i>	<i>Ineffective the competition</i>
<i>Take advantage of the demand</i>	<i>Create and capture new markets</i>
<i>Choose between value and cost</i>	<i>Follow the same time of two factors: value and cost</i>
<i>Coordinate the overall system and the activity of the company with the strategy of differentiation or low cost</i>	<i>Coordinate quantitative systems and company activities and simultaneously pursue of differentiation and low cost</i>
<i>There are preset standards and regulations</i>	<i>Set limits and standards by explorers or creators</i>
<i>Severe turbulence, water has been bloody</i>	<i>The absence of turbulence and relative calm, blue</i>

Sumber: Kim dan Mauborgne dalam Meysam JE, dkk (2015:5)

Dalam *blue ocean strategy* menurut Kim dan Mauborgne dalam Hermanto (2011:152) dalam Jurnal Ilmiah Faktor Exacta terdapat 6 prinsip, yaitu:

- A. Merekonstruksi batasan-batasan pasar
- B. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka
- C. Menjangkau melampaui permintaan yang ada
- D. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat
- E. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi
- F. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi

Keenam prinsip ini menurut W Chan Kim dan Renée Mauborgne (2005:27) dalam *Journal of Business Strategy* bertujuan untuk membuat perumusan dan implementasi *blue ocean strategy* secara sistematis dan dapat ditindaklanjuti sebagai persaingan di *red ocean* dari ruang pasar yang ada. Dalam menciptakan *blue ocean*, mereka memandu perusahaan dengan cara memaksimalkan peluang dan meminimalkan resiko.

METODE

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka penelitian yang dilakukan menggunakan paradigma *post-positivisme*. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini ialah kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Adapun obyek penelitian ini guna mengetahui lebih dalam mengenai perencanaan strategi dan implementasi atau praktek dari *Blue Ocean Strategy* yang dijalankan oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik, yang mana penelitian dilakukan secara langsung di kantor marketing PT Sintra Sinarindo Elektrik yang berlokasi di APL Office Tower, Central Park, Jakarta Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan melakukan wawancara mendalam kepada narasumber dengan setting alamiah. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan studi kepustakaan. Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan adalah dengan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Adapun batasan dalam penelitian ini adalah sebuah fenomena adanya peluang pasar yang diambil oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik untuk berkompetisi di dalam produk LBS yang mana peluang tersebut tidak ter-*capture* oleh kompetitor utama di bidangnya. Karena adanya fenomena ini, maka peneliti tertarik untuk mengetahui perencanaan dan implementasi atau praktek dari *Blue Ocean Strategy* dalam menghadapi persaingan di *industry 4.0*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang didapatkan merupakan hasil penelitian kualitatif yang bersifat naturalistik atau alamiah (*natural setting*). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui

wawancara dan observasi serta studi kepustakaan. Pendekatan fenomenologi digunakan untuk melakukan analisa yang mendalam apakah PT Sintra Sinarindo Elektrik menggunakan *Blue Ocean Strategy* atau tidak. Peneliti juga menggunakan *Porter's Generic Strategies* untuk mengetahui bagaimana perusahaan ini membuat strategi bisnis dalam menghadapi persaingan di *industry 4.0* sekarang ini. Temuan dari penelitian ini adalah bahwa PT Sintra Sinarindo Elektrik sudah menjalankan strategi *Cost Leadership* dan Fokus dalam bisnisnya. Hasil pengamatan juga memperlihatkan bahwa *Blue Ocean Strategy* digunakan dalam menyusun perencanaan strategis perusahaan ketika perusahaan mengambil langkah untuk turut berkompetisi di industri LBS serta sebagai strategi alternatif untuk menghadapi persaingan di *industry 4.0*.

Pembahasan. Berdasarkan Informasi yang dikumpulkan berupa data primer melalui wawancara langsung dengan Mr. Gregory Hsiao selaku *General Manager* PT Sintra Sinarindo Elektrik, PT Sintra menjalankan gabungan dari Strategi *Cost Leadership* dan Strategi Fokus. Berikut adalah pemetaan *Porter's Generic Strategies* PT Sintra Sinarindo Elektrik:

Target Scope	Advantage	
	Low Cost	Product Uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Produk LBS PT Sintra Sinarindo Elektrik menggunakan <i>stainless steel body</i> (kualitas lebih baik) dan teknologi RTU terbaik (<i>PNC Technology</i>) namun harga yang ditawarkan tetap kompetitif	Differentiation Jenis dan fitur produk yang ditawarkan oleh perusahaan hampir sama dan harga yang ditawarkan oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik relatif rendah
	Focus (Low Cost) Pada Produk LBS PT Sintra Sinarindo Elektrik fokus bersaing dalam produk B2B yang <i>segmented</i> yaitu untuk memenuhi kebutuhan alat kelistrikan di PT PLN (Persero)	Focus (Differentiation) Jenis dan fitur produk yang ditawarkan oleh perusahaan hampir sama dan harga yang ditawarkan oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik relatif rendah

Gambar 6. Mapping *Porter's Generic Strategies* PT Sintra

Sumber: PT Sintra Sinarindo Elektrik

PT Sintra Sinarindo Elektrik berani mengambil langkah untuk ikut berpartisipasi dalam industri LBS, dimana Bp. Purnawan Widjaja selaku Direktur dari PT Sintra Sinarindo Elektrik sadar bahwa teknologi yang digunakan dalam industri transformator belum dapat mendukung untuk beradaptasi di *industry 4.0* ini, sehingga diperlukan jalan alternatif lain untuk dapat tetap bertahan dan bersaing di bidang kelistrikan.

Setelah diteliti melalui teori dan jurnal penelitian terdahulu, maka PT Sintra Sinarindo Elektrik mengimplementasikan *Blue Ocean Strategy* dengan menerapkan prinsip *Cost Leadership* dan Fokus dalam perencanaannya.

Berdasarkan proses penelitian pada PT Sintra Sinarindo Elektrik ini, dapat dijelaskan bahwa PT Sintra Sinarindo Elektrik melakukan peningkatan inovasi nilai perusahaan sehingga menciptakan kompetisi yang tidak relevan karena sampai saat ini belum banyak perusahaan manufaktur lokal yang memasuki pasar yang sama dan PT Sintra Sinarindo Elektrik merupakan

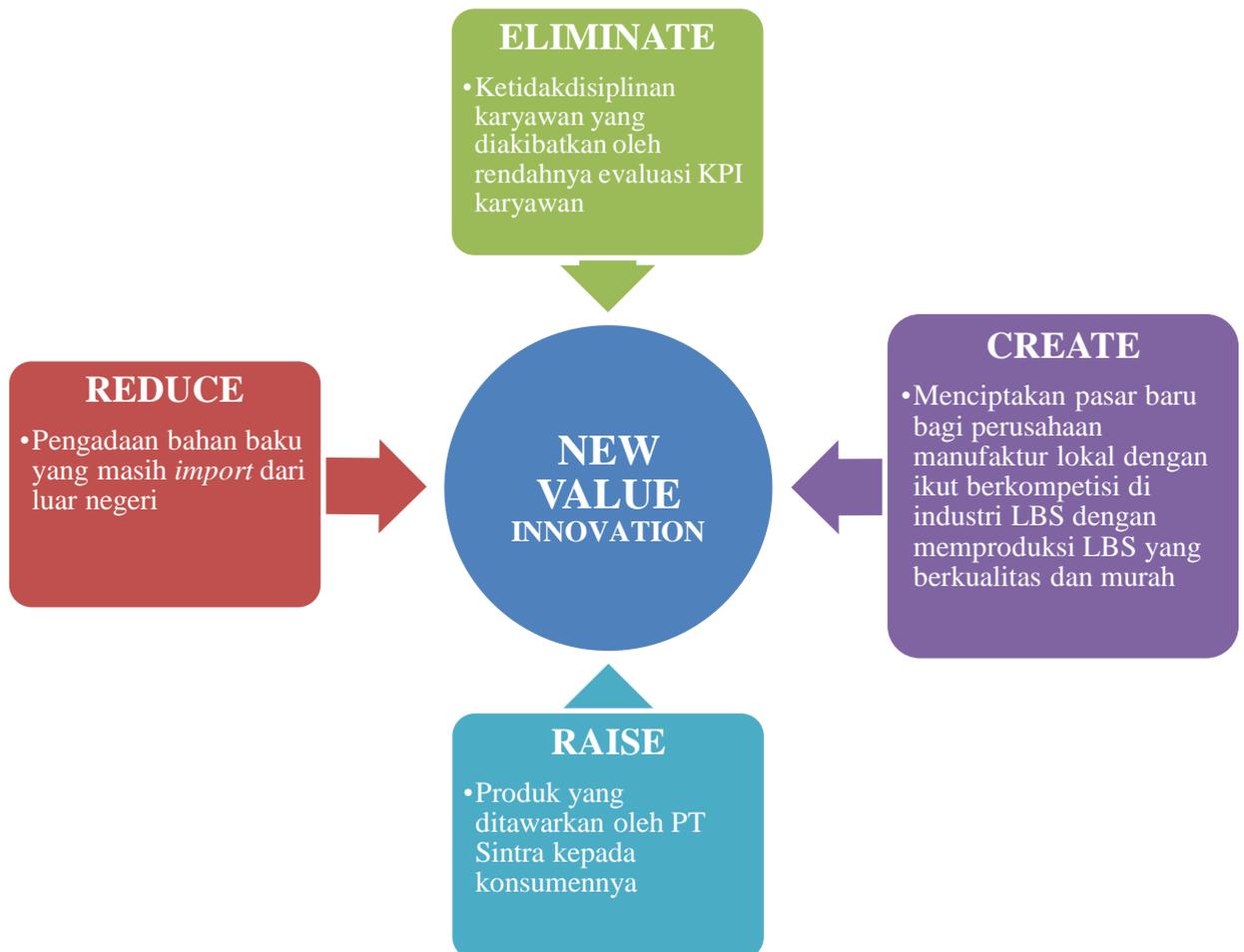
satu-satunya pemain transformator yang mengambil peluang untuk berkompetisi di industri LBS ini, sehingga menciptakan “samudera biru” bagi segmen pelanggan yang dibidiknya.

Berikut kerangka kerja yang dilakukan PT Sintra Sinarindo Elektrik berdasarkan *Blue Ocean Strategy*:

1. Faktor yang harus dihapuskan dari operasional manajemen PT Sintra yang telah berjalan selama ini adalah dalam hal ketidaksiplinan karyawan yang diakibatkan oleh rendahnya evaluasi KPI karyawan. Jika karyawan tidak disiplin dalam bekerja tentunya dapat mengakibatkan penurunan produktivitas dan dapat menyebabkan keterlambatan pengiriman barang yang diakibatkan lamanya proses produksi. Hal ini sangat perlu diperhatikan karena apabila terjadi keterlambatan pengiriman maka PT Sintra dapat terkena *penalty* dan pengurangan *order* di alokasi kuota berikutnya. Oleh Karena itu, PT Sintra melakukan evaluasi karyawan setiap bulannya dan melakukan *monitoring* dari CCTV kamera guna mengawasi dan menekan ketidaksiplinan yang terjadi.
2. Faktor yang harus dikurangi yaitu dari sisi pengadaan bahan baku yang masih *import* dari luar negeri. Dalam hal ini, PT Sintra Sinarindo Elektrik menjaga ketat kualitas *supplier* yang bekerja sama seperti dengan adanya audit kepada *supplier* untuk menjamin kualitas yang disediakan. Biaya ditekan melalui pemilihan *supplier* yang memiliki kriteria seperti berani menjual produknya dengan harga murah dan memiliki *term of payment* yang fleksibel.
3. Faktor yang harus ditingkatkan hingga diatas standar adalah produk yang ditawarkan oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik kepada konsumennya yang mana tidak hanya menawarkan transformator tetapi juga menawarkan produk pendukung lainnya. PT Sintra Sinarindo Elektrik tidak hanya memproduksi *Power* dan *Distribution Transformers* tetapi juga memproduksi LBS Trafo untuk PT PLN (Persero) dan menjadi satu-satunya perusahaan manufaktur lokal yang memproduksi 2 jenis produk tersebut.
4. Faktor yang belum ditawarkan pesaing lainnya adalah:
 - a. Menciptakan pasar baru bagi perusahaan manufaktur lokal dengan ikut berkompetisi di industri LBS. PT Sintra Sinarindo Elektrik sadar bahwa teknologi untuk produk trafo bekum bias beradaptasi di era *industry 4.0* ini, maka PT Sintra Sinarindo Elektrik pun menjadi pemain lokal pertama di industri LBS di Indonesia.
 - b. Menciptakan produk LBS yang berkualitas dan murah. Penggunaan material pada LBS yang digunakan pada material *body* menggunakan material *stainless steel* sehingga aman dan tidak mudah korosi serta penggunaan teknologi terbaik dari Korea untuk RTU LBS dengan menggunakan *PNC Technology* yang mana dapat menyebabkan harga yang lebih tinggi dari pesaingnya namun PT Sintra Sinarindo Elektrik berhasil menjaga harganya secara kompetitif.

Hal-hal yang dilihat Peneliti diatas adalah bukti dari keberanian mengambil resiko PT Sintra dengan pertimbangan serta perencanaan yang sangat baik. Dengan demikian, terlihat sekali dilahirkannya inovasi nilai-nilai prosuk yang ditawarkan oleh PT Sintra kepada konsumennya, terutama adanya *Cost Leadership* dan *Focus Strategy*. Sehingga dapat dikatakan bahwa PT Sintra Sinarindo Elektrik juga menggunakan strategi bisnis *Blue Ocean*.

Berikut ini adalah gambar skema inovasi nilai yang dilakukan oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik:



Gambar 7. Skema Inovasi Nilai dalam *Blue Ocean Strategy* PT Sintra

Sumber: Analisa Peneliti

Berdasarkan data yang didapat dan diolah diatas, maka dapat dilihat bahwa PT Sintra Sinarindo Elektrik menggunakan *Blue Ocean Strategy* dengan prinsip *Cost Leadership* dan Fokus sebagai strategi alternatif untuk menghadapi persaingan di era *industry 4.0* sekarang ini. Tujuan dari strategi tersebut adalah untuk mengembangkan tindakan-tindakan apa saja yang perlu dilakukan agar kegiatan bisnis menjadi berkelanjutan (*sustainable*) dan mengalami peningkatan dari apa yang telah diraih sampai saat ini.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa PT Sintra Sinarindo Elektrik melakukan perencanaan dan praktek *Blue Ocean Strategy* dengan meningkatkan inovasi nilai sehingga menjadi identitas menarik untuk sebuah perusahaan manufaktur transformator. Strategi ini dijalankan oleh PT Sintra Sinarindo Elektrik dengan menggunakan prinsip *Cost Leadership* dan Fokus dalam menghadapi persaingan bisnisnya di era *industry 4.0*.

Berdasarkan fakta dan data yang peneliti peroleh diatas, maka terdapat beberapa saran yang peneliti berikan, khususnya untuk penelitian lanjutan yang sebaiknya menggunakan penelitian yang berbeda sehingga dapat digunakan oleh peneliti lainnya untuk melihat perbandingan dalam pembuatan dan pelaksanaan langkah-langkah komunikasi pemasaran sehingga hasilnya dapat saling melengkapi dan menyempurnakan. Selain itu, juga untuk menambah wawasan dan informasi yang lebih baik lagi. Sedangkan saran praktis yang peneliti harapkan dapat menyempurnakan langkah dan strategi yang dijalankan khususnya bagi pihak PT Sintra Sinarindo Elektrik selanjutnya, adalah pada saat menyusun perencanaan strategi,

sebaiknya juga dilakukan juga riset pasar atau konsumen guna mengetahui *trend* dan karakteristik pasar dengan lebih detail serta pesaing atau kompetitor dari PT Sintra Sinarindo Elektirk, sehingga dapat memaksimalkan efektivitas dari strategi yang dijalankan. Kemudian, dalam menyusun dan menjalankan strategi bisnis, akan lebih baik apabila strategi tersebut selalu di evaluasi melalui analisa SWOT, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang mana dapat disesuaikan juga dengan dinamika pasar. Selain itu lebih baik PT Sintra Sinarindo Elektrik sudah mulai mencari inovasi baru serta beradaptasi dengan teknologi yang dapat mendukung *industry 4.0* yang saat ini telah masuk.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdi, Fatemeh, M Reza Esmaili dan Kambiz Hamidi. (2015). *Blue Ocean Strategy; Definitions and Frameworks. Advanced Social Humanities and Management Journal*. Vol. 2, No. 3, pp: 122-125
- Alghamdi, Abdulraheem Ali. (2016). *Market Knowledge, Blue Ocean Strategy and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact)*. *Universal Journal of Management*. Vol. 4, No. 4, pp: 141-160
- Amelia, Rina. (2008). *Perbedaan Antara Strategi Cost Leadership, Strategi Diferensiasi dan Strategi Fokus*. Tugas Magister Administrasi Rumah Sakit USU. Medan
- Anonim. (2018). *Porter's Generic Competitive Strategies (Ways of Competing)*. <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/> (Diakses Tanggal 6 Oktober 2018)
- Bourletidis, Dimitrios. (2014). *The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a Typical Greek Region*. *Journal of Social and Behavioral Sciences*. Vol. 148, pp: 645-652
- Crnjac, Marina, I Veža dan Nikola B. (2017). *From Concept to the Introduction of Industry 4.0*. *International Journal of Industrial Engineering and Management*. Vol. 8, No. 1, pp: 21-30
- Dehkordi, Goodarz J, Samin R dan Navid B. (2012). *Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competitive Environment*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 2, No. 6, pp: 477-483
- Eskandari, Meysam J, Meysam M dan Allahyar A. (2015). *Thinking of the Blue Ocean – Strategy Beyond the Competition*. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*. Vol. 5, No. 1, pp: 00-00
- Hermanto. (2011). *Implementation Blue Ocean Strategy (Strategi Samudera Biru) at Group Wings*. *Jurnal Ilmiah Faktor Exacta*. Vol. 4, No. 2, pp: 00-00
- Indriyani, Ratih dan Sanantha Hamijaya. (2014). *Perumusan Blue Ocean Strategy Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga PT Belirang Kalisari*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 2, No. 1, pp: 00-00
- _____ dan Michael CK Kho. (2014). *Perumusan Blue Ocean Strategy Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga CV Gama Abadi*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 2, No. 1, pp: 00-00
- Kagermann, Henning, W. Wahlster, J. Helbig. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0. Final Report. National Academy of Science and Engineering. German*
- Kampa, Josmael R, Carlos Cziulik dan Carla Cristina EA. (2012). *A Critical Analysis on the Blue Ocean Strategy and an Approach for Its Integration into the Product Development Process*. *Journal of Management Development*. Vol. 10, No. 2, pp: 79-86
- Kim, W. Chan dan Renée Mauborgne. (2005). *Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean*. *Journal of Business Strategy*. Vol. 26, No. 4, pp: 22-28
- Kotler, Philip dan Keller. (2012). *Marketing Management*. Fourteenth Global Edition. Pearson Education. United States of America

- Lohtander, Mika, Antti A, Jarno V, Merja P dan Juho R. (2017). *Location Independent Manufacturing – Case-based Blue Ocean Strategy*. *Journal of Manufacturing*. Vol. 11, pp: 2034-2041
- Malhotra, Deepali dan Swati Seth. (2014). *The Rise of Blue Ocean Strategy and Leadership*. *The International Journal of Business and Management*. Vol. 2, Issue 9, pp: 248-253
- Merkel, A. (2014). *Speech by Federal Chancellor Angela Merkel to the OECD Conference*. https://www.bundesregierung.de/Content/EN/Reden/2014/2014-02-19-oecd-merkel-paris_en.html (Diakses Tanggal 1 Oktober 2018)
- Rachman S, Arief, Sugih AP dan Rosnani G. (2013). *Pendekatan Blue Ocean Strategy Terhadap Strategy Pelayanan Rumah Sakit*. *Jurnal Teknik Industri*. Vol 1, No. 2, pp: 40-46
- Rebón, Fidel, Gloria O, Jon KG dan Aurkene AS. (2015). *Discovering Insights within A Blue Ocean based on Business Intelligence*. *Journal of Social and Behavioral Sciences*. Vol. 175, pp: 66-74
- Rojko, Andreeja. (2017). *Industry 4.0: Background and Overview*. *International Journal of Management*. Vol. 11, No. 5, pp: 77-90
- Teknik Elektronika. (2018). *Jenis-Jenis Transformator (Trafo)*. <https://teknikelektronika.com/jenis-jenis-transformator-trafo/> (Diakses Tanggal 27 September 2018)