

***VALUE INNOVATION IN SYSTEMATIC STEPS OF BLUE OCEAN SHIFT
(CASE STUDY ON BIZNET BRANCH SUKABUMI)***

**Inovasi Nilai Dalam Langkah – Langkah Sistematis *Blue Ocean Shift* (Studi Kasus
Pada Biznet Branch Sukabumi)**

Muhammad Dirham¹, Erry Sunarya², Kokom Komariah^{3*}

Universitas Muhammadiyah Sukabumi Jawa Barat ^{1, 2, 3}

dirham115@ummi.ac.id¹ , errysoen@ummi.ac.id² , ko2mpuspa@ummi.ac.id^{3*}

ABSTRACT

This study aims to explore the strategic concept carried out by Biznet based on the concept of value innovation in the systematic steps of Blue Ocean Shift in an effort to create value differentiation. The informants in this research are Biznet Managers as decision makers in the strategy and Biznet Customers as the object of determining the success of the strategy . This study uses a qualitative method with a case study approach. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. Data analysis techniques through data reduction procedures, data presentation, and drawing or verifying conclusions. The data validity technique in this study uses source triangulation, technical triangulation, and time triangulation methods. The results show that Biznet has done the right thing in increasing its potential as an opportunity to develop its products into value innovations, namely the "The New Biznet Fiber Network" network. " which provides more quality / value to the customer. This can be seen from the process of each systematic step that has been carried out in this research. Thus, this research is expected to provide complete and comprehensive insight regarding the implementation of the Blue Ocean Strategy in the Internet Provider Industry for Biznet's management in determining the strategic direction in the future.

Keywords: Value Innovation, Blue Ocean Shift, Internet Provider.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi konsep strategi yang dilakukan oleh Biznet berdasarkan konsep inovasi nilai dalam langkah-langkah sistematis pergeseran samudra biru (*Blue Ocean Shift*) dalam upaya mengadirkan differensiasi nilai. Informan dalam penelitian ini adalah Pengelola Biznet sebagai pengambil keputusan dalam strategi dan Costumer Biznet sebagai objek penentu keberhasilan strategi tersebut . Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data melalui prosedur reduksi data, penyajian data, dan penarikan atau verifikasi kesimpulan. Teknik validitas data dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Biznet sudah melakukan hal yang tepat dalam meningkatkan potensi yang dimilikinya sebagai peluang dalam mengembangkan produknya menjadi sebuah inovasi nilai yaitu jaringan "The New Biznet Fiber Network" yang memberikan kualitas/nilai lebih pada costumer. Hal ini dilihat dari proses pada setiap langkah-langkah sistematis yang sudah dilakukan pada penelitian ini. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai implementasi Strategi Samudra Biru pada Industri

Provider Internet secara lengkap dan komprehensif bagi manajemen Biznet dalam menentukan arah strategi kedepan.

Kata Kunci: Inovasi Nilai, Blue Ocean Shift, Provider Internet.

PENDAHULUAN

Pada saat ini internet sangat di butuhkan bahkan hampir seluruh manusia di muka bumi ini sudah memakainya karena keterbukaan informasi yang cukup luas dan tentunya mudah untuk di akses. Dengan demikian internet sudah menjadi kebutuhan yang cukup krusial, karena informasi-informasi penting dapat dilihat dengan hanya diam diri dirumah menggunakan alat seperti handphone, computer atau laptop informasi secara meliputi semua bidang ada pada genggamannya. Berdasarkan data internetworldstats, pengguna internet Indonesia mencapai 212,35 juta jiwa pada Maret 2021. Dengan jumlah tersebut, Indonesia berada di urutan ketiga Internet telah menjadi bagian dari kehidupan sebagian besar masyarakat di dunia. Menurut data internetworldstats, pengguna internet Indonesia pada Maret 2021 mencapai 212,35 juta. Dengan jumlah tersebut, Indonesia menjadi urutan ketiga pengguna internet terbanyak di Asia.

PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks), yang didirikan pada tahun 2000 sebagai ISP (Internet Service Provider). Biznet memiliki dan mengoperasikan jaringan serat optik mutakhir dengan pusat data terbesar di Indonesia dan juga menawarkan layanan premium dengan kinerja jaringan yang cepat dan andal. PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) telah menggunakan berbagai teknologi seperti Metro Ethernet dan Metro FTTH (Fiber To The Home). Biznet memiliki layanan Internet WiFi yang cepat dan stabil yang didukung

oleh The New Biznet Fiber Network, dimana Biznet telah mengupdate jaringannya secara nasional dengan teknologi jaringan terbaru ini sejak tahun 2018. Jaringan ini mampu memenuhi permintaan kapasitas bandwidth yang terus meningkat. 510 tahun ke depan, terutama untuk memenuhi permintaan konten video dan penggunaan aplikasi konferensi video yang signifikan terutama sejak pandemi yang juga menjadi tren baru. meningkat di era digital.

Hasil Tes Kecepatan Koneksi Internet Ookla untuk Q3 2021 Biznet kembali meraih posisi teratas sebagai penyedia fixed broadband Internet tercepat berdasarkan skor kecepatan tertinggi 42,17. Bukan hanya itu Biznet juga telah melakukan transformasi bisnis dari segi pemasaran dengan inovasi nilai untuk mengorganisasi dalam rangka skala yang lebih besar, bukan hanya pemeliharaan dalam pelayan terhadap pelanggan saja namun harus mampu menciptakan ruang pasar baru. Menurut MPA, jumlah pengguna Internet mencapai 196,7 juta pada akhir 2020, menurut laporan Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). Itu artinya 73% orang Indonesia sudah terkoneksi dengan internet. Dari total pengguna, APJII menunjukkan hanya 1,5% yang memiliki fasilitas fixed line broadband. Jadi potensi klien di bisnis ini masih sangat terbuka.

Permasalahan Biznet Branch Sukabumi terdapat pemasalahan yang serupa dan yang terjadi saat ini mengenai “RT/RW-Net” kasusnya yaitu ada customer yang menikmati produk Biznet tanpa membeli langsung ke

Biznet tetapi lewat customer mereka sendiri dengan membagikan bandwidth yang sudah dibeli kepada orang lain dengan bayaran yang relatif lebih murah dibandingkan harus memesan langsung ke Biznet. Sehingga akan banyak kekurangan ketika *new costumer* baru membeli produk Biznet hanya dengan mengandalkan sharing bandwidth dari *costumer* yang lebih dulu memesan produk Biznet. *Blue Ocean Strategy* yang dipopulerkan oleh W.Chan Kim dan Mauborgne ialah suatu pendekatan strategis yang sistematis dengan menciptakan ruang pasar baru sehingga kompetisi menjadi tidak relevan. Strategi ini berpijak pada sebuah inovasi nilai, tentunya akan menantang sebuah perusahaan untuk dapat keluar dari kondisi persaingan dengan melakukan diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan melalui langkah langkah sistematis dalam *Blue Ocean Shift*.

Objek pada penelitian ini adalah Biznet Branch Sukabumi, Dari pemaparan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berfokus terhadap perancangan dan penerapan *Blue Ocean Strategy* (Samudra Biru) dalam kasus persaingan yang dihadapi oleh Biznet Networks Branch Sukabumi dan peluangnya selaku penyedia jasa layanan internet di Kota Sukabumi, dengan judul “Inovasi Nilai Dalam Langkah – Langkah Sistematis *Blue Ocean Shift* (Studi Kasus Pada Biznet Branch Sukabumi)”.

Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari kata manage yang artinya mengelola, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola menurut urutan dan fungsi dari manajemen itu sendiri. Menurut Winardi, manajemen adalah suatu proses yang unik, yang terdiri dari

perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengendalian tindakan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani "strategos" (stratos = militer dan ag = kepala) yang berarti "jenderal" atau sesuatu yang dilakukan jenderal perang ketika mereka berencana untuk memenangkan perang. Definisi ini juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clausewitz. Oleh karena itu, tidak heran jika istilah strategi sering digunakan di medan perang. Ketika istilah strategi pertama kali digunakan di dunia militer (Yunus, 2016).

Pengertian Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah kemampuan pengusaha/perusahaan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Variabel ini diukur dengan 3 dimensi yaitu: differentiation, low cost, dan focus strategy. (Mahmud & Anomsari, 2015).

Pengertian Inovasi Nilai Dan *Blue Ocean Strategy*

Pengertian Inovasi Nilai sangatlah berbeda dari praktik konvensional inovasi teknologi dan investasi alat (dalam Red Ocean Strategy) karena inovasi teknologi dan alat akan mematok harga produk/tarif tinggi untuk keperluan Biaya ROI (Return Of Investment) Sehingga harganya hanya terjangkau oleh segmen masyarakat tertentu. Sebaliknya Inovasi Nilai mampu menciptakan nilai baru

(diferensiasi/tampil beda) dengan biaya operasional bahkan turun (disebut : “diferensiasi-harga rendah”). Sementara inovasi semacam itu dapat membantu mempertahankan atau bahkan meningkatkan posisi perusahaan di ruang pasar yang ada. Menurut Kim dan Mauborgne (2005) bahwa strategi Blue Ocean sebagai pilihan standar untuk manajemen, dari sudut pandang empiris, dan bahwa berkat "Inovasi Nilai", dan perusahaan akan dapat menemukan pasar baru.

Pengertian strategi samudra biru menurut (Kim & Mauborgne, 2018) menciptakan ruang pasar yang belum dijelajahi, mampu menciptakan permintaan dan memberikan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Pada dasarnya, bagaimana bersaing dengan tangkas dalam kompetisi; Cara cerdas membaca persaingan, menyusun strategi dan kerangka sistematis tersebut di atas menjelaskan bahwa strategi samudra biru bukanlah strategi untuk memenangkan persaingan, tetapi strategi untuk keluar dari dunia persaingan dengan menciptakan ruang pasar baru dan penciptaan pesaing dan persaingan yang tidak relevan.

Pengertian *Blue Ocean Shift*

Dalam buku yang berjudul *Blue Ocean Shift : Proven Steps to Confidence and Seize New Growth* (Kim & Mauborgne, 2018) pada pergeseran Samudra biru adalah Langkah-langkah yang terbukti untuk menginspirasi dan merebut pertumbuhan pasar baru sehingga dapat menciptakan peluang di tengah persaingan yang ketat.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode studi kasus

eksplorasi dengan pendekatan kualitatif. Fenomena pada penelitian ini adalah strategi apa yang dipandang lebih tepat dalam menghadapi dunia persaingan yang berdarah-darah, biaya tinggi value yang di dapat oleh konsumen rendah, mengeksplorasi permintaan, dan memadukan keseluruhan sistem kegiatan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah. Dalam hal ini tentunya menjadi suatu yang harus diperhatikan oleh para objek pengusaha bagaimana cara mereka mempertahankan keberlangsungan perusahaannya.

Partisipan dan Tempat Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah Biznet, yang merupakan perusahaan infrastruktur digital terintegrasi di Indonesia, menyediakan Layanan Internet, Data Center, Cloud Computing dan IPTV. Biznet Memiliki komitmen untuk membangun infrastruktur modern dengan tujuan mengurangi kesenjangan digital Indonesia dengan negara berkembang lainnya. Biznet juga memiliki dan mengoperasikan jaringan Fiber Optic tercanggih dan data center terbesar di Indonesia. berlokasi di Rukan Suryakencana 3, Jl. Suryakencana No. 38, Cikole, Kec. Cikole, Kota Sukabumi, Jawa Barat 43113.

Teknik Pengumpulan Data

Bentuk pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Jenis pengumpulan data ini harus saling melengkapi sehingga informasi yang diminta konsisten dengan penelitian.

Keabsahan Data

Keabsahan data pada penelitian ini berdasarkan dari Triangulasi Teknik, Triangulasi Sumber, dan Triangulasi Waktu.

Sumber Informan

Informan yang dipilih adalah orang-orang yang kompeten dan terlibat dalam membantu perumusan strategi pergeseran samudra biru yang tentunya dengan menggunakan langkah-langkah sistematis, berikut ini beberapa informan yang peneliti pilih untuk penelitian yang sedang dilakukan :

- 1) Pengelola Biznet Branch Sukabumi, sebagai orang yang paham terhadap kondisi secara menyeluruh dan tentunya pasti akan terlibat dalam penyusunan strategi.
- 2) Wakil Pengelola Biznet Branch Sukabumi, sebagai seseorang yang mengelola secara menyeluruh dan termasuk kepada tim yang menyusun strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 3) Konsumen Biznet Branch Sukabumi, sebagai objek penentu keberhasilan suatu strategi yang telah dibuat oleh perusahaan sebanyak 10 konsumen Biznet.

Analisis Data

Dari pengertian analisis data, ada beberapa hal yang perlu digaris bawahi, yaitu pertama upaya mencari data adalah proses lapangan dengan berbagai persiapan pralapanan tentunya, kedua menata secara hasil temuan di lapangan, menyajikan temuan lapangan, ketiga mencari makna, di sini perlunya peningkatan pemahaman bagi peneliti terhadap kejadian atau kasus yang terjadi (Rijali, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah Pertama : Memulai

Pada tahapan ini langkah pertama adalah membahas tempat yang tepat untuk memulai inisiatif samudra biru sehingga transformasi untuk memulai tidak terlalu ambisius dengan fokus melihat beberapa hal yang

memungkinkan, mengingat kendala dari perusahaan yang menjadi hambatan dalam memulai pergeseran samudra biru tersebut.

Pada dimensi ini peneliti menanyakan bagaimana komposisi inovasi dalam produk Biznet saat ini, yang kemudian ditanggapi oleh Farhan sebagai Pengelola Utama dengan mengemukakan bahwa inovasi produk Biznet saat ini meliputi *Fiber Optic* kapasitas tinggi untuk mendukung data, suara, dan video. *Fiber Optic* ini juga menjaga stabilitas internet dalam cuaca apapun dan keamanan jaringan Biznet itu sendiri. *Fiber Optic Biznet* memiliki fitur jaringan yakni cakupan luas, koneksi langsung yang telah terhubung dengan lebih dari 4.000 gedung dan 1.400.000 *Home Pass*, memiliki kehandalan tinggi dengan SLA 99.8%. Penggunaan *Fiber Optic* sebagai penghubung langsung dari pusat layanan Internet sampai kepada konsumen juga tentunya memiliki kelebihan dan kekurangannya. Kelebihannya meliputi : 1) Jaringan yang stabil dan karena tidak terganggu oleh cuaca apapun dan halangan fisik seperti tembok, gedung, atau sejenisnya; 2) Memiliki bandwidth lebih besar; 3) Mengantarkan informasi jarak jauh tanpa pengulangan; 4) Pemasangan yang cenderung hemat ruang; 5) Minim penggunaan daya listrik. Dan kekurangannya meliputi : 1) Proses pemasangan dan perawatan yang cenderung lebih sulit dibandingkan dengan wireless; 2) Memerlukan infrastruktur kabel yang berkualitas, dan harganya cukup mahal; 3) Pemasangan memerlukan tenaga ahli yang mempertimbangkan posisi, jalur kabel, dan kondisi di sekitar kabel. Cakupan kota yang sudah terkoneksi 199 kota dan yang belum terkoneksi 59 kota. Penentuan peta perintis-migran-pemukim ditentukan dari setiap produk

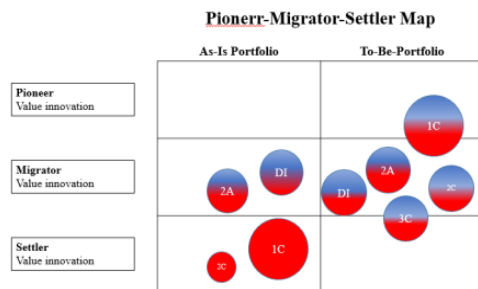
internet yang ada atau ditawarkan beserta klasifikasinya dengan kategorinya agar penentuan dalam alat kerangka tercapai dengan baik. Berikut gambaran secara detail pergeseran Biznet saat ini dan dimasa depan berdasarkan jenis produk dan kategorinya :

Tabel 1. Jenis Produk dan Kategorinya

Product Category	Kind Of Product	Code	Sales Revenue	Total %
Biznet Home	Internet 1 C	1C	30%	60%
	Internet 2 C	2C	10%	
	Internet 3 C	1C	15%	
Biznet Metronet	Metronet 2 A (UMKM)	2A	20%	20%
Biznet Dedicated Internet	Dedicated Internet (Bisnis Korporasi)	DI	10%	20%

Sumber : Diolah Penulis, 2022

Berdasarkan data yang sudah diolah diatas, peneliti dapat menggambarkan bagaimana kondisi pergeseran Biznet saat ini dan dimasa depan dengan Peta Pioneer-Migrator-Settler (The PMS Map), sebagai berikut :



Gambar 1. The PMS Map Biznet

Sumber : Diolah Penulis, 2022

Tahapan Selanjutnya Membangun tim *Blue Ocean Strategy* yang tepat, ini tidak lepas dari dukungan sumber daya manusia yang memadai, terjadinya kegagalan dalam yang paling sering dalam implementasi langkah-langkah pergeseran samudra biru ini salah satunya dikarenakan sumber daya manusia yang tidak memadai atau tidak kompeten dalam bidangnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola Biznet Branch Sukabumi dalam membicarakan tentang budaya dalam pengembangan inovasi, yang kemudian ditanggapi oleh Pengelola Biznet Branch Sukabumi :

“Ya tentunya pasti ada, karena kalau kita tidak inovasi pasti mati dalam persaingan. semua terlibat dalam pengembagan inovasi dan juga membicarakan terkait evaluasi tentunya. Ya itu salah satunya kabel Fiber Optic itu, kita rubah semua 2018 jadi FTTH kayak gitu, ya intinya untuk saat ini Biznet kita pake teknologi baru dari mulai backbone dan distribusi.”
(Farhan- Pengelola)

Dari hasil wawancara diatas mengenai budaya dalam pengembangan inovasi dapat diketahui bahwa tim penyusun strategi sudah ada, namun keterlibatan semua anggota dirasa perlu untuk dikoreksi karena penyusunan strategi harus oleh tim yang kompeten dan berkualitas sesuai dengan apa yang dibicarakan diatas. Untuk itu dalam melakukan langkah – langkah pergeseran samudra biru ini alangkah baiknya Biznet membentuk Tim Samudra Biru dengan beranggotakan manager lintas departemen dan setiap perwakilan dari setiap departemen yang mengerti masalah perusahaan secara keseluruhan, termasuk kondisi persaingan yang akan di hadapi oleh Biznet Branch Sukabumi.

Langkah Kedua : Memahami Dimana Perusahaan Berada Sekarang

Pada tahapan kedua ini perusahaan harus memahami keberadaan perusahaannya dengan memperhatikan canvas strategy yang didalamnya ada faktor-faktor yang diperebutkan, tingkat penawaran yang

diterima pembeli di faktor-faktor itu, serta profil strategi dan struktur biaya industri dengan pesaing. Sehingga pada penentuan arah gerak bisa terarah dan fleksibel dengan seiring munculnya permintaan pasar dan inovasi yang dikembangkan juga sesuai dengan apa yang diharapkan. Peneliti menanyakan terkait kompetitor atau peta persaingan provider di Sukabumi kepada pengelola Biznet, yang kemudian hal tersebut dijelaskan melalui wawancara sebagai berikut:

“Untuk perusahaan iya ada banyak, ada Asti-Net, Telkom, Indosat, Hyper-Net, I-Connect dari PLN juga kan tapi yang pasti jadi kompetitor kita juga. Dan sejauh ini kita masih pegang pasar soalnya hampir semua rumah dinas, perusahaan, rumah sakit pake kita.” (Farhan - Pengelola)

“Sebetulnya kalo provider disukabumi ini yang fix-lan kayak kita, ada kita (Biznet), Telkom dan yang baru baru masuk tahun ini yaitu First Media cuman saat ini mereka masih free sales, secara pelanggan juga kayaknya belum begitu banyak.” (Heldi - Wakil Pengelola)

Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dibalik banyaknya kompetitor sejauh ini pemegang pasar di Sukabumi masih di pegang oleh Biznet, itupun secara segementasi tertentu. Karena secara tantangan kedepan jika peneliti liat akan ada provider yang akan masuk ke wilayah sukabumi yaitu ada *I-Connect* (PLN) dan *First Media* dengan harga yang lebih rendah. Ada beberapa indikator penting yang dijadikan kompetisi/perebutan dalam penjualan oleh kompetitor Biznet, yaitu :

1) *Price*

Dari segi harga Biznet bermain pada *rate price* yang cukup tinggi, dan harga tersebut berbeda dengan kompetitor lain, karena harga yang ditawarkan kepada customer dengan kualitas yang diberikan sesuai. Mulai dari unlimited bebas kuota, bandwidth yang lebih besar, dan berbasis kabel *fiber optic*.

2) *Product Specification*

Indikator ini merupakan bagian dari persaingan dalam produk yang ditawarkan, jadi walaupun yang ditawarkan produknya sama contoh pada kasus ini penyedia layanan internet namun kualitas dan fitur menu yang di sediakan oleh Biznet dan kompetitornya berbeda beda. Sehingga akan mempengaruhi customer untuk menentukan produk yang akan dibeli sesuai dengan keinginannya. Biznet sendiri mengutamakan kualitas yang diberikan kepada konsumen dari mulai kenyamanan, kestabilan, kecepatan, dan keamanan pada jaringan pelayanan internetnya.

3) *Account Executive*

Hal ini tidak lepas dari persaingan promosi, tingkat pemasaran dan promosi yang dilakukan oleh sales dengan adanya exhibition, seminar, advertising dapat menambah wawasan atau pengetahuan bagi customer tentang kemajuan teknologi dan spesifikasi dari Biznet sendiri yang menggunakan teknologi terbaru.

4) *After Sales Service*

Pada indikator ini dapat diketahui bagaimana kinerja Biznet dan kompetitornya dalam memberikan pelayanan maksimal setelah melakukan penjualan. Apalagi yang sudah masuk dalam kategori berlangganan karena bila terjadi sesuatu selama pemakaian

produk jasa internet tersebut mudah untuk komplain dan harus fast respon tentunya.

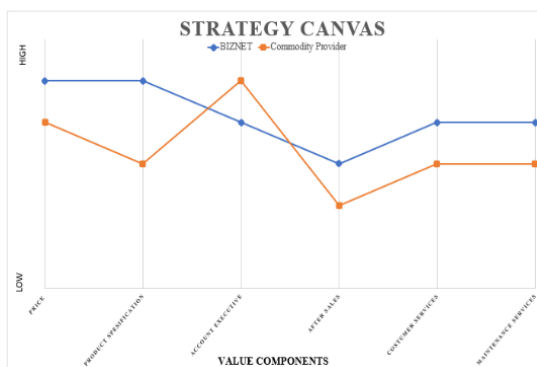
5) *Costumer Service*

Indikator ini menjadi salah satu hal penting bagi konsumen yang belum berlangganan untuk menanyakan perihal paket internet yang disediakan atau hal lainnya. Biznet sendiri mempunyai layanan yang cukup baik untuk memberikan kepuasan karena dirasa fast respon dalam menanggapi masalah yang disampaikan oleh costumer. Disisi lain juga Biznet memang tidak mau sama dengan yang lain khususnya dari segi pelayanan terhadap costumernya apalagi sampai tidak ditanggapi sama sekali.

6) *Maintenance Service*

Maintenance Service sangat berpengaruh terhadap kualitas produk dari Biznet sendiri. Semakin bagus pelayanan yang diberikan oleh Biznet kepada konsumen maka proses maintenance service di lapangan akan berjalan lancar. Karena dengan pemantauan secara berskala akan memudahkan Biznet dan costumer untuk mengetahui kondisi alat dilapangan seperti kabel dan lain-lain.

Indikator – indikator diatas akan digambarkan melalui Kanvas Strategi, sebagai berikut :



Gambar 2. Kanvas Strategi
Sumber : Diolah Penulis, 2022

Gambar diatas menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi pada industri *provider fix-lan*. Namun berbicara terkait dengan samudra biru tentunya Biznet dari segmentasi tertentu bisa dibidang setengah Samudra Biru setengah Samudra Merah. Dalam hasil wawancara peneliti dengan pengelola dari Biznet mengatakan demikian , sebagai berikut :

“Sebenarnya kalo dibidang Red Ocean atau Blue Ocean , Biznet ini posisinya ada di dua-duanya. Dari segementasi tertentu betul Biznet mempunyai potensi buat kesana tapi untuk segmen yang lain untuk menengah kebawah kita di posisi Red Ocean , pasti berdarah darah kita.” (Farhan - Pengelola)

Berdasarkan wawancara dengan tersebut dapat peneliti interpretasikan bahwa Biznet sudah mempunyai potensi untuk menuju samudra biru dari segi inovasi nilai yang sudah diberikan kepada pelanggan berbeda dengan *provider* lain tentunya bisa dilihat dari hasil pengolahan data pada wawancara yang sudah dilakukan. Peneliti melanjutkan pertanyaan dengan bagaimana pandangan terkait inovasi nilai yang akan diberikan kepada *costumer* sehingga ada potensi penekanan pada sebuah harga, yang kemudian ditanggapi oleh pengelola sebagai berikut :

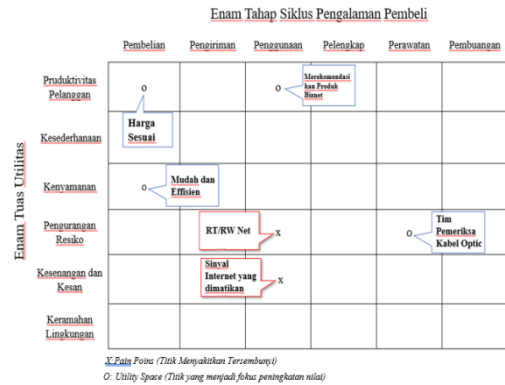
”Nah makanya dari STP tadi porsinya itu harus mengikuti, karena kalo misalkan kita overprice juga orang pasti ga mau, kalo kita penurunan quality juga orang ga mau, atau kita penurunan harga quality atas juga orang ga percaya. Jadi ibaratnya, value nya itu harus pas. kalo kita ngomongin value propabilitynya kanvas valuenya harus pas juga buat

memenuhi gain atau penyakitnya si customer ini.” (Farhan - Pengelola)

Berdasarkan wawancara dengan tersebut dapat peneliti interpretasikan bahwa value yang harus diberikan kepada customer harus sesuai dan pas dengan mempertimbangkan Strategi STP (Segmentation, Targeting, dan Positioning) yang sudah ditentukan sebelumnya oleh Biznet sendiri, pada intinya untuk memposisikan Biznet kepada konsumen dengan sedemikian rupa, dan hal ini dilakukan agar Biznet memiliki keunggulan dalam bersaing dengan provider yang lain.

Langkah Ketiga : Membayangkan Dimana Perusahaan Bisa Berada

Dalam langkah ini, hal pertama yang harus dilakukan yaitu mengungkap "hidden pain point" atau poin rasa sakit pelanggan adalah masalah apa pun, baik yang nyata maupun yang dirasakan, yang dialami pelanggan. Ini bisa berupa kesulitan dalam beberapa aspek kehidupan mereka, pertanyaan yang perlu dijawab atau hanya kurangnya solusi yang memuaskan untuk suatu masalah. Dalam pergeseran Samudra biru, hidden pain points bukan sebuah hambatan melainkan kesempatan untuk merubah strategi dengan melihat aspek-aspek bisnis, produk atau jasa yang dihadapi oleh customer secara sadar maupun tidak sadar. Berdasarkan 4 indikator yaitu *Financial Pain Points*, *Support Pain Point*, *Process Pain Point*, dan *Productivity Pain Point* yang didasari oleh data dari pengalaman customer, Berikut peneliti masukan kedalam Kerangka Peta Utilitas Pembeli berikut ini :



Gambar 3. Peta Utilitas Pembeli dari kasus Biznet

Sumber : Diolah Penulis, 2022

Langkah selanjutnya yaitu menemukan *Ocean of Non-costumers* adalah sebuah proses yang bertujuan menciptakan keinginan baru dengan mengungkapkan keinginan pasar. Perusahaan yang meluangkan waktu untuk sepenuhnya memahami pasar ini dan mempelajari cara mengungkap dan dapat mengubah masalah, dan kebutuhan mereka menjadi pasar yang berkembang yang tidak ditangani oleh pesaing perusahaannya karena bahkan mereka tidak menganggapnya sebagai pelanggan. Berikut ini adalah 3 tingkatan *Non-costumers* :

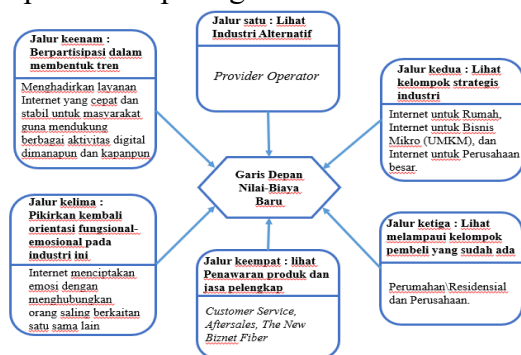
Tabel 2. Tiga tingkatan Non-Costumers pada Jasa Pelayanan Internet

<p>Non – Costumers Tingkat Pertama</p>	<p>Pelanggan yang membeli produk jasa pelayanan internet karena tidak ada pilihan lain, mereka membeli secara minimal sambil menunggu atau mencari alternatif yang lebih baik. Contohnya adalah pelanggan yang membeli/menggunakan jasa internet pada kouta sim yang digunakan di handphone.</p>
<p>Non – Costumers Tingkat Kedua</p>	<p>Pelanggan yang "menolak" menggunakan jasa pelayanan internet karena berbagai pertimbangan antara lain kebutuhan mereka terhadap jasa pelayanan internet bisa digantikan dengan yang lain, atau harga yang ditawarkan diluar jangkauan mereka. Contohnya pelanggan yang menggunakan cukup dengan internet yang digunakan di handphone, atau pelanggan yang memilih harga yang lebih murah.</p>
<p>Non – Costumers Tingkat Ketiga</p>	<p>Non-pelanggan yang selama ini tidak pernah dianggap sebagai calon konsumen potensial pada jasa pelayanan internet karena mereka dianggap diluar lingkungan atau jangkauan. Contoh pelanggan yang berada diluar jaringan backbone atau pelanggan yang selama ini tidak pernah berpikir bahwa ada jasa pelayanan internet bisa menjadi solusi dalam berbisnis untuk menarik pelanggan dengan kecepatan, kestabilan, keamanan pada internetnya.</p>

Sumber : Diolah Penulis, 2022

Langkah Keempat : Menemukan Cara Menuju Kesana

Proses ini akan memungkinkan Biznet untuk melepaskan diri dari pemikiran yang berbasis persaingan yang berdarah-darah, mengubah perspektif dalam melihat persaingan, dan menambah wawasan tentang batasan pada konvensional untuk membuka permintaan baru. Kerangka kerja enam jalur pada proses ini mampu menyediakan enam cara sistematis untuk mengubah perspektif yang digunakan dalam melihat alam semesta pasar pada industri tersebut sehingga bisa membuka nilai-biaya baru atau differensiasi nilai. Kerangka ini akan menjelaskan bagaimana cara mengungkap peluang samudra biru yang masuk akal dengan melihat keterbatasan dari perusahaan tersebut dari mulai melihat industri alternatif, lintas kelompok strategis, lintas kelompok pembeli, lintas penawaran produk dan layanan pelengkap, lintas orientasi fungsional-emosional suatu industri dan bahkan dapat melihat lintas waktu. Berikut Kerangka Enam Jalur (Six Path Framework) yang dikembangkan dalam kasus Biznet dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 3. Kerangka Enam Jalur yang dikembangkan dalam kasus Biznet

Sumber : Diolah Penulis, 2022

Langkah selanjutnya setelah tercipta suatu wawasan yang merupakan hasil dari proses merekonstruksi pasar,

Maka dalam mewujudkan pergeseran samudra biru melalui inovasi nilai tentunya diperlukan sebuah kerangka kerja analisis yang disebut dengan kerangka kerja 4 langkah (*four actions framework*), kerangka tersebut meliputi hapuskan (*Eliminate*), kurangi (*Reduce*), Tingkatkan (*Raise*), dan Ciptakan (*Create*).

Hal ini menunjukkan cara untuk memahami wawasan yang sudah terkumpul dan dirumuskan menjadi pilihan strategi *blue ocean* yang baik. Berdasarkan kondisi tingkat persaingan pada tingkat penjualan dari Biznet, kerangka kerja 4 langkah (*Eliminate, Raise, Reduce dan Create*) yang didapatkan dari kanvas strategi adalah sebagai berikut

Sumber : Diolah Penulis, 2022

Langkah Kelima : Melakukan Gerakan

Setelah langkah demi langkah merinci semua fase kerangka kerja Blue Ocean Shift, langkah selanjutnya adalah menyebarkan strategi baru ini ke semua orang di semua tingkatan organisasi Biznet. Maksud dari penyampaian ini adalah agar seluruh elemen organisasi dihadapkan pada perubahan yang dilakukan dan siap memberikan feedback kepada perusahaan, dan pada akhirnya semuanya mendukung perubahan tersebut. Berikut Blue Ocean Fair yang sudah diolah oleh peneliti :

Tabel 3. Matriks ERRC dari Biznet

Eliminate	Raise
Tidak ada yang indikator yang dihapuskan	Account Executive Customer Service After Sales Security
Reduce	Create
Pengurangan komplain produk ataupun pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.	Mobile Apps

1) Engagement

Pada proses ini harus melibatkan seluruh dalam membuat keputusan keputusan yang mempengaruhi mereka. Pada Biznet sendiri keterlibatan semua anggota dalam membangun sebuah budaya inovasi sangat berperan penting. Dalam artian pada penyusunan strategi ke dalam pengelola yang akan mengkomunikasikan ide atau gagasan kepada karyawannya dengan tujuan meminta masukan dan memberi mereka kesempatan dalam mengembangkan ide dan gagasan yang telah diajukan. Biznet secara tidak langsung sudah menunjukkan penerapan engagement pada setiap penyusunan strategi yang dilakukannya.

2) Explanation

Proses ini merupakan sebuah penjelasan terkait pemahaman anggota perusahaan terhadap pembuatan keputusan strategi yang sudah ditentukan. Biznet sendiri selalu memberikan penjelasan dan pemahaman terkait keputusan tersebut kepada karyawannya dengan tujuan untuk membuat para karyawannya lebih aktif, bertanggung jawab, dan terarah sesuai dengan keputusan pada strategi yang sudah ditentukan. Hal tersebut Biznet lakukan pada setiap forum membangun budaya inovasi yang sudah ditentukan pada waktu-waktu tertentu.

3) Expectation Clarity

Proses ini mengharuskan pengambil keputusan perusahaan memberikan jobdesk yang jelas kepada seluruh anggota perusahaan atau karyawan terkait strategi yang sudah siap dieksekusi. Sebelum mengimplementasikan strategi yang siap dieksekusi oleh Biznet, Pengelola pasti akan memberikan

aturan main pada setiap karyawannya, sesuai dengan jobdesk masing-masing karyawan terhadap penentuan proses penerapan strategi.

Setelah selesai melakukan langkah selanjutnya pada hal ini Biznet perlu membangun strategi birunya dalam rangkaian Utilitas Pembeli, Harga, Biaya, dan Pengadopsian. Berikut adalah rangkaian strategi samudra biru terhadap Biznet :

1) Utilitas Pembeli

"Apakah dalam ide-ide bisnis terdapat utilitas yang istimewa bagi pembeli?"

Sebagai perusahaan yang memberikan jasa internet (*internet provider*), Biznet telah melakukan inovasi pada jaringan kabel yang memakai teknologi baru *Fiber Optic* yang dengan berfokus kepada kecepatan akses internet dan tambahan fungsi utilitas lainnya seperti *unlimited* (Bebas FUP), kestabilan internet pada kondisi cuaca apapun, dan tentunya bandwidth yang besar. Kemudian disamping hal yang sudah disebutkan tadi ada beberapa tambahan keistimewaan berupa instalasi gratis pada waktu-waktu tertentu yang diberikan oleh Biznet dan memberikan *system* pelayanan yang baik pada saat pelanggan melakukan komplain ataupun butuh bantuan saat menggunakan produk Biznet. Pelanggan tidak perlu khawatir tidak dapat mendapatkan diskon dan instalasi gratis. Biznet juga dapat memberikan berupa konten menarik berupa mobile apps yang hanya akan dinikmati oleh pelanggan Biznet saja, mobile apps ini bisa berfungsi sebagai sarana informasi, komplain, pembayaran tagihan bulanan dan alert system berupa peringatan batas berlangganan dengan menambahkan keterangan berapa jumlah yang harus dibayarkan bagi para pelanggannya.

2) Harga

"Apakah harga dapat terjangkau oleh massa pembeli?"

Pelanggan Biznet akan mendapatkan manfaat lebih tinggi jika dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Dengan berbagai paket yang disediakan dan benefit apa saja yang akan didapat pada paket paket tersebut pelanggan dapat memilih sesuai dengan kebutuhan akses internetnya. Harga yang ditawarkan Biznet pada produknya relatif dapat dijangkau oleh para pembeli hal ini dapat dibuktikan melalui hasil wawancara yang sudah dilakukan.

3) Biaya

"Apakah dapat mencapai biaya sasaran demi meraih laba pada harga strategis?"

Secara keseluruhan Biznet mencatat adanya penambahan pelanggan untuk layanan Biznet Home dari segmen perumahan dan apartemen sebanyak kurang lebih 40%, Hal tersebut terjadi akibat perpindahan aktivitas serta terciptanya tren baru, di mana seluruh aktivitas membutuhkan koneksi Internet. Hal ini tentunya tidak terlepas dari inovasi-inovasi baru yang terus dikembangkan, dengan memberikan nilai serta keuntungan lebih kepada pelanggannya.

4) Pengadopsian

"Apakah hambatan-hambatan pengadopsian dalam mewujudkan ide bisnis? Apakah hambatan-hambatan itu sudah ditangani secara langsung?"

Biznet sebagai perusahaan *internet provider* tentunya harus selalu siap dalam menghadapi segala hambatan yang akan terjadi. saah satu hambatan pada saat ini adalah memberikan penanganan pada isu-isu RT/RW-Net dengan memberikan peningkatan dari segi keamanan *bandwidth* pada produk yang diberikan dan penumpasan secara hukum untuk pelanggan yang masih nekad dalam

memperjual belikan produk dengan illegal. Hambatan lainnya seperti kecepatan akses internet, kestabilan, dan keyamanan sudah terjawab oleh adanya teknologi baru pada *fiber optic* yang digunakan oleh Biznet sendiri. Sehingga memudahkan pelanggan dalam penggunaan internet.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan data hingga pembahasan mengenai inovasi nilai dalam langkah-langkah sistematis pergeseran samudera biru (Blue Ocean Shift) pada setiap kerangka kerja yang telah disusun dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Strategi Biznet dalam mengembangkan produknya melalui "Inovasi Nilai" yaitu meningkatkan jaringan menjadi *The New Biznet Fiber Network* merupakan sesuatu hal yang tepat.
- 2) Hambatan yang sangat mempengaruhi sales produk Biznet ada pada kelebihan dalam menghadirkan bandwidth yang besar pada produknya,
- 3) Posisi penawaran Biznet pada kanvas strategi menunjukkan bahwa Biznet mempunyai peluang dalam mempertahankan pasar dalam industri *internet provider*, Namun sangat disayangkan luas jangkauan Biznet sangat terbatas.
- 4) Biznet berpeluang untuk menciptakan pasar baru dalam hal layanan akses internet yaitu dapat memberikan akses internet berkecepatan tinggi dengan memanfaatkan kelebihan pada jaringan kabel berteknologi baru.
- 5) Dalam melakukan inovasi nilai, kerangka kerja empat langkah yang direkomendasikan dalam beberapa

indikator sudah sesuai dengan strategi Biznet dimasa depan dengan memberikan value lebih pada pelanggan dan Biznet sendiri dalam mendapatkan keuntungan atau laba. Dengan memberikan peningkatan pada beberapa indikator seperti *Account Executive, Costumer Service, After Sales* dan *Security*.

- 6) Budaya inovasi yang dilakukan Biznet dalam menghadapi beberapa hambatan internal dan eksternal bisa menjadi sebuah sumber ide dan inovasi *Blue Ocean*.
- 7) Seluruh karyawan dan semua bidang elemen di Biznet memiliki peran yang sangat kuat dalam melaksanakan keputusan manajemen, hal ini dibuktikan dengan budaya inovasi yang melibatkan semua elemen untuk suksesi keputusan yang sudah ditentukan.

Penerapan pada langkah-langkah sistematis Pergeseran Samudera Biru ini perlu memperhatikan jebakan persaingan atau Samudera Merah karena akan menghambat proses pergeseran menuju samudera biru yang sudah ditentukan. Setelah menjalankan rangkaian Pergeseran Samudera Biru secara benar, menyeluruh, dan sasaran-sasaran strategis yang nantinya akan tercapai maka hal ini akan sesuai dengan Visi dan Misi Biznet.

Dalam penelitian ini rancangan strategi pergeseran Samudera Biru yang disusun belum teruji secara nyata dilapangan. Dalam penelitian ini rancangan strategi Pergeseran Samudra Biru yang disusun belum teruji secara nyata dilapangan. Untuk penelitian selanjutnya disarankan agar tidak hanya membahas implementasi Pergeseran Samudra biru pada Biznet tetapi faktor-faktor eksternal yang tentunya mempengaruhi keberhasilan pada

strategi Samudra Biru yang sudah ditentukan.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, saran-saran yang diberikan oleh peneliti sebagai berikut :

- 1) Jadikan budaya inovasi yang dilakukan oleh Biznet sebagai kunci untuk mencapai pergeseran menuju Samudera Biru.
- 2) Memperluas area jaringan *The New Biznet Fiber Network* disertai dengan membuka beberapa cabang yang belum terakses oleh Biznet. Hal ini akan sangat berpengaruh pada upaya dalam meningkatkan penjualan dan melebihi permintaan yang ada.
- 3) Meningkatkan keamanan pada *bandwidth* yang disediakan agar oknum-oknum tersebut tidak lagi memperjual belikan produk dengan illegal.
- 4) Biznet harus fokus kepada nilai yang dibutuhkan oleh konsumen dengan memberikan kualitas yang baik serta tidak mengurangi nilai yang diberikan pada produknya. Sehingga langkah strategis untuk melakukan inovasi nilai dapat berjalan dengan baik.
- 5) Terus memantau tren yang terjadi dimasyarakat selama proses Pergeseran Samudera Biru dilaksanakan seiring dengan kemajuan teknologi pada jasa pelayanan internet yang terjadi saat itu sehingga perbaikan pada setiap stratehi yang sudah ditentukan sesuai dengan permintaan pasar yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. In *Harvard Business Review*. 82(10). PT. Serambi Ilmu Semesta. <https://doi.org/10.4018/jabim.2010010104>.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2018). Blue Ocean Shift. In *Blue Ocean Shift*. <https://doi.org/10.15358/9783800656622>
- Kim, W. Chan, Mauborgne, R. (2005). *Value Innovation: A Leap Into The Blue Ocean*.
- Kusnandar Viva. (2021). *Pengguna Internet Indonesia Tertinggi Ketiga di Asia*. Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/10/14/pengguna-internet-indonesia-peringkat-ke-3-terbanyak-di-asia>
- Mahmud & Anomsari (2015) *Strategi Bisnis*
- Rijali, A. (2018). *Analisis Data Kualitatif Ahmad Rijali UIN Antasari Banjarmasin*. 17(33), 81–95.
- Rudy Subagio. (2020). Inovasi Nilai Dalam Kerangka Pergeseran Samudera Biru Industri Kaca Lembaran Di Indonesia. 1(1), 1–20.
- Yunus, E. (2016). *Buku Manajemen Strategi*. 1–238.