

ANALISIS STRATEGI BLUE OCEAN “PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk”

Pradipta Utama Widodo

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya, Indonesia

Email : pradipta.hw@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi *blue ocean* pada PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. Besarnya persaingan serta kebijakan-kebijakan pemerintah memberi tantangan pada Perusahaan yang bergerak pada industri rokok. PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk sebagai salah satu *market leader* terus berinovasi untuk menjawab kebutuhan pasar. Strategi-strategi yang sudah ada akan lebih dikembangkan sehingga dapat berkompetisi pada pasar yang baru. Metode dalam penelitian ini menggunakan survei dan studi literatur untuk memahami, meneliti, dan mempelajari mengenai strategi-strategi yang digunakan oleh PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. Untuk merekonstruksi elemen-elemen dari PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk untuk masuk ke dalam kurva nilai baru, peneliti mengembangkan strategi dengan beberapa alat analisis yaitu *The Four Action Framework* dan *The ERRC Grid*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *blue ocean* dapat meningkatkan kepuasan pengguna layanan, membuat segmen pasar yang baru, dan memberikan kelengkapan bagi produk dan layanan dari PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. Implementasi strategi yang dilakukan akan memberikan keuntungan positif bagi Perusahaan rokok untuk lebih berkompetitif pada pasar yang baru dan menjadi bisnis yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memberikan pemahaman dan penerapan dari strategi *blue ocean* pada Perusahaan rokok di Indonesia. Selain itu, dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam industri rokok.

Kata kunci : strategi, rokok, strategi *blue ocean*, pasar baru. sampoerna

ABSTRACT

This research aims to analyze the blue ocean strategy at PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. The amount of competition and government policies pose challenges to companies operating in the cigarette industry. PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk as one of the market leaders continues to innovate to answer market needs. Existing strategies will be further developed so they can compete in new markets. The method in this research uses surveys and literature studies to understand, research and learn about the strategies used by PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. To reconstruct the elements of PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk to fit into a new value curve, researchers developed a strategy using several analytical tools, namely The Four Action Framework and The ERRC Grid. The research results show that the blue ocean strategy can increase service user satisfaction, create new market segments, and provide completeness for products and services from PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. Implementation of the strategy will provide positive benefits for cigarette companies to be more competitive in new markets and become a sustainable business. Therefore, it is hoped that this research can contribute to understanding and implementing the blue ocean strategy in cigarette companies in Indonesia. Apart from that, it can contribute to the development of marketing strategies in the face of intense competition in the cigarette industry.

Keywords: strategy, cigarette, blue ocean strategy, new markets, sampoerna

PENDAHULUAN

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan obyek salah satu Perusahaan rokok di Indonesia yaitu “PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk” yang biasa di kenal dengan nama Sampoerna Indonesia.

PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk (Sampoerna) merupakan perusahaan yang berbasis di Indonesia yang utamanya bergerak dalam bidang manufaktur dan perdagangan rokok kretek. Perusahaan memproduksi Sigaret Kretek Tangan dan Sigaret Kretek Mesin melalui fasilitas yang berlokasi di Pasuruan, Karawang, Surabaya, Malang dan Probolinggo, Indonesia. Perusahaan memasarkan produk di bawah merek Dji Sam Soe, A Mild, Sampoerna Kretek dan U Mild. Selain produk tersendiri, Perusahaan juga mendistribusikan sigaret putih Marlboro yang diproduksi oleh PT Philip Morris Indonesia. Anak usaha Sampoerna mencakup PT Perusahaan Dagang dan Industri Panamas, sebuah distributor sigaret; PT Harapan Maju Sentosa, manufaktur dan pedagang sigaret, dan PT Taman Dayu, perusahaan pengembangan properti.

Persaingan industri rokok sekarang berdarah – darah, ditambah lagi dengan berbagai hal yang membuat industri rokok semakin berat khususnya perusahaan rokok yang menjual rokok golongan 1 seperti Sampoerna, misal kebijakan kenaikan cukai pada awal tahun 2022 sebesar 12% yang sangat berdampak menurunkan kinerja Sampoerna, selain itu juga kondisi daya beli masyarakat yang masih belum pulih akibat pandemi covid yang membuat masyarakat lebih cenderung membeli rokok golongan 2 dan 3 yang relatif lebih murah harganya. Pandemi covid ini juga mengakselerasi tren hidup sehat di masyarakat Indonesia yang tentunya akan mengancam penjualan produk-produk tidak sehat seperti rokok. Selain itu walaupun disebut saham bluechip, saham Sampoerna terus melakukan penurunan sejak 5 tahun terakhir ini. Oleh karena itu diperlukan inovasi secara berkelanjutan untuk dapat terus beradaptasi dengan kebutuhan pasar.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi blue ocean pada Perusahaan “PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk”. *Blue ocean strategy* sendiri merupakan upaya untuk membuat strategi baru yang menekankan perusahaan untuk tidak memenangkan persaingan dengan cara melakukan strategi *head to head* dengan pesaing. Dengan kata lain pada strategi Blue Ocean nyaris tidak ada persaingan, karena dari awal bisnis dimulai sudah berani tampil beda dari pesaing. Karena berbeda dengan para pesaing, maka pasar yang tertarik dengan produk Perusahaan akan termasuk segmen yang khusus. Hal tersebut akan menciptakan permintaan yang lebih tinggi.

Blue Ocean Strategy adalah strategi melepaskan perusahaan dari kondisi *Red Ocean*. Kondisi *Red Ocean* adalah kondisi di mana adanya persaingan sangat ketat untuk mendapatkan pasar yang sama dengan kompetitor. Hal ini memungkinkan adanya persaingan dengan kompetitor menjadi sangat ketat dan saling menjatuhkan sehingga akan susah untuk membuat Perusahaan maju.

Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memberikan pemahaman dan penerapan dari strategi blue ocean pada Perusahaan rokok di Indonesia. Selain itu, dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan yang ketat dan kebijakan pemerintah dalam industri rokok.

METODE PENELITIAN

1. Survei dan studi literatur : Penelitian ini menggunakan metode dengan survei dan studi literatur untuk memahami, meneliti, dan mempelajari mengenai strategi-strategi yang digunakan oleh PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. Studi literatur dilakukan untuk mengumpulkan informasi terkait Perusahaan yang akan diteliti.

2. Analisis *strategy canvas blue ocean (existing)* : Pada analisis *strategy canvas* digunakan dalam bentuk kerangka untuk membangun strategi *blue ocean* yang baik.
3. Merumuskan strategi *blue ocean* : Dari elemen-elemen yang sudah ada, kemudian akan direkonstruksi ke dalam kurva baru dengan beberapa *framework*.
4. Implementasi strategi *blue ocean* dan evaluasi untuk keberlanjutan perusahaan : Strategi baru yang sudah dibentuk akan diimplementasikan kepada masyarakat dan akan di evaluasi lebih lanjut untuk melihat keberlanjutan Perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Eksternal

1. PEST Analysis

- Faktor Politik : Ditetapkannya kebijakan kenaikan tarif cukai rokok per 1 Januari 2022 sebesar 12% dan peningkatan PPN menjadi 11%, membuat laba bersih perusahaan di kuartal I 2022 tergerus 25,95% menjadi Rp1,91 triliun dibandingkan laba bersih kuartal 1 2021 sebesar Rp2,58 triliun, walaupun HMSP mencatatkan kenaikan penjualan sebesar 11,04%. Terlebih lagi pemerintah menetapkan kebijakan kenaikan tarif cukai rokok lagi sebesar 10% pada tahun 2023 dan 2024 akan menekan prospek dari Sampoerna, karena tarif cukai adalah mengambil bagian besar pada harga pokok penjualan rokok. Kenaikan cukai itu dilakukan pemerintah salah satunya untuk mengendalikan konsumsi maupun produksi rokok. Beberapa regulasi lain seperti larangan memasang iklan dan penjualan rokok di area sekolah hingga radius tertentu juga menjadi tantangan untuk industry rokok.
- Faktor Ekonomi : Penurunan daya beli masyarakat akibat pandemic COVID-19 membuat masyarakat beralih dari rokok golongan 1 seperti Sampoerna dan Gudang Garam ke rokok pada golongan 2 dan 3 yang relatif lebih murah seperti Wisnilak sehingga menurunkan penjualan Sampoerna.
- Faktor Sosial : Menurut hasil survei “Asia Pacific Health Inertia Survey 2021”, pandemic COVID-19 meningkatkan kesadaran masyarakat untuk berolahraga dan memiliki hidup sehat, tren ini akan berpotensi mengurangi konsumsi produk-produk yang tidak sehat seperti rokok.
- Faktor Teknologi : Dengan perkembangan teknologi mulai muncul produk-produk rokok modern seperti vape dan rokok elektronik tanpa asap yang walaupun harganya lebih mahal namun disinyalir lebih sehat dibandingkan rokok-rokok tradisional dan dari segi polusi lebih tidak mengganggu orang sekitar, karena vape cenderung memiliki bau-bau yang wangi dan rokok elektronik tidak menghasilkan asap.

2. Five Forces Model

- *Bargaining Power of Suppliers (low)* : Tembakau merupakan bahan baku utama rokok. Beberapa perusahaan memiliki kebun sendiri dan yang lainnya mengikat petani tembakau dengan kontrak yang. Berdasarkan annual report tahun 2021, Sampoerna sendiri telah merangkul sebanyak lebih dari 22.000 petani untuk di jadikan mitra dalam memperoleh bahan baku tembakau dan cengkih.
- *Threat of New Entrants (low)*: Saat ini ada tiga pemain besar di industry rokok Indonesia, Sampoerna, Gudang Garam dan Djarum. Mereka telah membangun jaringan distribusi yang kuat dan membangun batasan yang kuat dengan berbagai vendor ritel. Selain itu, persyaratan modal, skala ekonomi, dan regulasi mempersulit pemain baru untuk memasuki industri. Sampoerna sendiri dibawah Philip Morris merupakan salah satu perusahaan rokok dengan skala ekonomi

terbesar di dunia. Ada hambatan hukum juga bagi pemain baru yang ingin masuk ke industri rokok. Berdasarkan draf Revisi Peraturan Presiden (Perpres) No.36/2010, salah satu butir menyatakan industri rokok, baik industri rokok putih, rokok kretek, dan rokok lainnya, dibuka tetapi kini dengan persyaratan perizinan khusus. Artinya, investasi baru harus mendapatkan rekomendasi dari kementerian perindustrian. Selain itu, syarat untuk menjadi perusahaan rokok legal sangat ketat, diantaranya lahan pabrik minimal 200 meter persegi, kemudian volume produksi harus mencapai 6000 batang per hari. Ditambah lagi cukai yang tinggi mencapai 70% dari biaya produksi, yang banyak dikeluhkan pengusaha rokok. Dari data di atas dapat diambil kesimpulan, hambatan hukum untuk pendatang baru tergolong tinggi.

- *Bargaining Power of Buyers (low)* : Produk yang dikeluarkan tiap-tiap produsen rokok mempunyai cita rasa tersendiri yang membedakan antara rokok yang satu dengan yang lainnya. Daya tawar pelanggan di industri rokok ini relatif rendah karena begitu pelanggan menemukan rokok yang sesuai dengan preferensi mereka, selain itu rokok juga menyebabkan kecanduan, sehingga saat mereka sudah kecanduan rokok tertentu maka mereka akan enggan untuk mengganti rokoknya walaupun terjadi kenaikan harga.
- *Threat of Substitute Products (moderate)* : Ada dua produk substitusi rokok yang terkenal di Indonesia, yaitu vape dan rokok elektrik tanpa asap. Seiring meningkatnya kepedulian terhadap kesehatan, permintaan rokok elektrik juga meningkat. Walaupun sekarang mulai bermunculan produk substitusi yang disinyalir lebih tidak membahayakan dibandingkan rokok tradisional, namun kehadiran produk pengganti ini sebenarnya tidaklah terlalu berarti karena cita rasa yang ditawarkannya berbeda. Sensasi cita rasa rokok yang ditawarkan oleh Sampoerna inilah yang sebenarnya dicari oleh pelanggannya, sehingga dampak dari kehadiran produk pengganti tersebut tidaklah terlalu besar.
- *Rivalry among Competitors (high)* : Persaingan di dalam industri sudah sangat ketat, terlebih lagi dengan adanya banyak regulasi yang memberatkan perusahaan-perusahaan rokok seperti menurunnya daya beli masyarakat akibat pandemic COVID-19, naiknya cukai hampir setiap tahun, batasan dalam penayangan iklan, dan pelarangan konsumsi rokok di tempat-tempat tertentu juga menjadi tantangan. Pertumbuhan penjualan rokok di Indonesia secara keseluruhan pun mengalami penurunan selama 2 tahun terakhir ini. Dua pesaing utama Sampoerna adalah Gudang garam dan Djarum. Berikut data perbandingan Market share perusahaan rokok besar di Indonesia
- *Industry Analysis* : Industri rokok masuk di dalam fase fase decline stage karena seperti data pada gambar dibawah, tren penjualan rokok semakin lama semakin menurun, hanya pada tahun 2019 saja sempat mengalami kenaikan. Faktor terbesar adalah dari pemerintah Indonesia yang terus memberikan kebijakan-kebijakan yang memberatkan perusahaan rokok dengan maksud menurunkan dampak negatif penggunaan rokok bagi masyarakat Indonesia. Salah satu kebijakannya adalah kenaikan cukai rokok

B. Analisis Internal

- *Inbound logistics* : Bahan baku langsung masuk ke perusahaan Sampoerna dari mitra petani tanpa melalui distributor. Perusahaan memproduksi rokok di enam fasilitas produksi yang dimiliki sendiri meliputi dua fasilitas produksi Sigaret Kretek Mesin (SKM) di Pasuruan (Jawa Timur) dan Karawang (Jawa Barat) dan

empat fasilitas produksi Sigaret Kretek Tangan (SKT): dua di Surabaya dan masing-masing satu di Malang dan Probolinggo. Selain fasilitas produksi yang dimiliki sendiri, Sampoerna bekerjasama dengan 38 Mitra Produksi Sigaret (MPS) untuk menghasilkan produk SKT Sampoerna. Sampoerna menjual dan mendistribusikan rokok melalui 110 lokasi kantor cabang zona, kantor penjualan dan pusat distribusi serta 25 Exclusive Zonified Distributors (EZD) pihak ketiga di seluruh Indonesia.

- *Operations* : Ribuan petani dikelola oleh PT HM Sampoerna menggunakan IT berbasis bar code. Bar code terdiri dari informasi tentang petani seperti nama petani, daerah pertanian, jenis tembakau, dll. Sistem informasi ini hanya memiliki satu informasi panah karena pemilik pertanian adalah perusahaan PT HM Sampoerna. Semua hasil usaha tani dikumpulkan oleh perusahaan dan petani tidak mendapatkan informasi apapun dari perusahaan seperti jumlah pesanan dan sebagainya. PT Panamas merupakan unit usaha dari PT HM Sampoerna. PT Panamas mengelola beberapa divisi. Salah satu divisinya adalah mendistribusikan rokok ke direct selling dan outlet, oleh karena itu mereka menggunakan aplikasi yang menyediakan akses cepat dan mudah untuk administrasi data terkait distribusi rokok. PT Panamas mendapat informasi dari PT HM Sampoerna tentang berapa banyak produk rokok yang didistribusikan oleh PT Panamas sebagai distributor tunggal dan kapan pembayaran produk tersebut.
- *Outbound Logistics* : Strategi distribusi yang digunakan PT HM Sampoerna dalam mendistribusikan rokok adalah distributor tunggal yang disebut PT Panamas dan dalam tingkat aliran distribusi PT HM Sampoerna menggunakan tiga tingkatan : PT Panamas, Agen, dan Retailer. PT Panamas memberikan informasi tentang potensi pasar dan upaya agen dan pemasok dalam memasarkan rokok melalui teknologi distribusinya lalu mendistribusikan informasi kepada agen dan pemasok tentang pengiriman dan pembayaran. Karyawan distribusi pasar PT HM Sampoerna 4000 orang dengan 700 mobil van dan 2000 sepeda motor beroperasi di seluruh wilayah Indonesia melalui 34 cabang dan 84 cabang pembantu (PT HM Sampoerna, 2021).
- *Marketing and sales* : Portofolio Sampoerna menawarkan berbagai macam produk di kategori Sigaret Kretek Mesin Kadar Tar Tinggi (SKM HT), Sigaret Kretek Mesin Kadar Tar Rendah (SKM LT), Sigaret Kretek Tangan (SKT), Sigaret Putih Mesin (SPM) dan Sigaret Putih Tangan (SPT). Masing-masing produk tersebut menawarkan rasa yang khas untuk menyesuaikan segmen pasar yang berbeda di Indonesia. Sampoerna juga menjawab dinamika permintaan di pasar Indonesia dengan terus berinovasi pada produk-produk rokok barunya, seperti Marlboro Advance pada bulan Maret 2021 dan Dij Sam Soe Elite di akhir tahun 2021 Sampoerna mengembangkan strategi periklanan berdasarkan riset pasar terkait masukan dari perokok dewasa, di mana strategi utamanya adalah untuk mengembangkan dan meningkatkan ekuitas merek (brand equity) dari produk melalui berbagai saluran pemasaran, seperti iklan media luar ruang, interaksi dengan masyarakat, dan saluran digital, sebagai bagian penting dari kampanye pemasaran dan periklanan di Indonesia. Sampoerna menggunakan tagline yang khas, memiliki pesan positif, dan menggelitik untuk setiap produknya, sehingga masyarakat Indonesia yang bukan pengonsumsi rokokpun bisa ingat dengan iklan Sampoerna. Dari sisi penjualan, Sampoerna mencatatkan peningkatan penjualan pada semua produknya pada awal tahun

2022, dibandingkan dengan awal tahun 2021 Sampoerna mencatatkan pertumbuhan penjualan bersih sebesar 6,97% yoy dibandingkan tahun sebelumnya. Namun karena naiknya cukai rokok membuat beban umum dan produksi naik menjadi Rp 2,13 triliun dari sebelumnya Rp 2,11 triliun. Sehingga laba bersih Sampoerna tercatat mengalami penurunan cukup besar, sebanyak 16,89%.

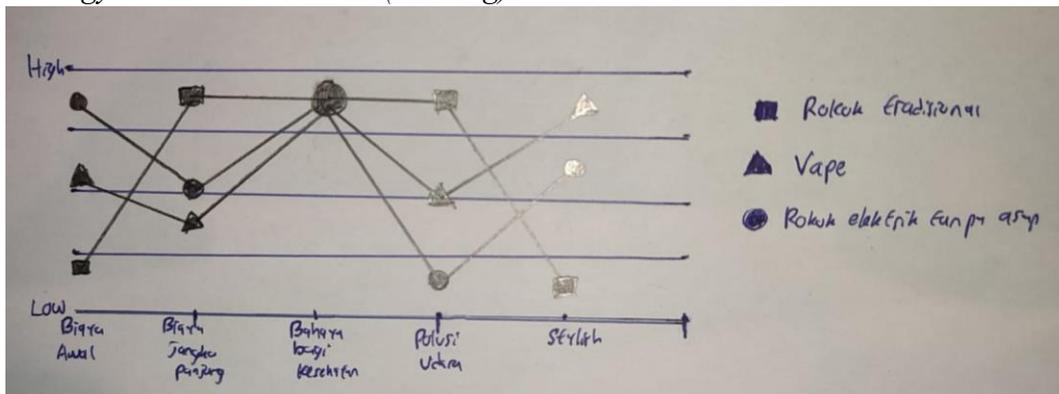
- *Service* : Dengan konsumen dewasa sebagai fokus Sampoerna, Perseroan senantiasa berkomitmen untuk mengakomodasi keluhan konsumen dewasa dan mengubahnya menjadi informasi berharga untuk perbaikan berkelanjutan. Sampoerna menyediakan beberapa saluran umpan balik untuk masukan suara konsumen dewasa, di situs www.sampoerna.com, layanan pesan elektronik melalui email: suara.konsumen@sampoerna.com, serta tertera pada kemasan Dji Sam Soe Magnum, Dji Sam Soe Magnum Mild, A Mild Menthol Burst, dan A Splash.

C. Competitive Profile Matrix & Key Success Factor Sampoerna

Competitive Profile Matrix & Key Success Factor										
No	Critical Decision Factors	Value	Sampoerna		Gudang Garam		Djarum		Bentoel	
			Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	Market Share	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28	1	0,14
2	Iklan	0,14	3	0,42	3	0,42	4	0,56	2	0,28
3	Inovasi Produk	0,14	3	0,42	3	0,42	2	0,28	3	0,42
4	Tenaga Kerja	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	2	0,1
5	Kinerja Keuangan	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
6	Kesetiaan Pelanggan	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	1	0,14
7	Regulasi Pemerintah	0,19	2	0,38	2	0,38	2	0,38	2	0,38
8	Kapasitas Produksi	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	1	0,1
TOTAL		1		3,05		2,81		2,62		1,66

Dengan melihat CPM pada tabel di atas, Sampoerna, Gudang Garam dan Djarum mempunyai posisi yang cukup berimbang dengan nilai 2,6 hingga 3,05 yang diindikasikan dengan “baik” untuk kualitas produk. Sedangkan Bentoel menjadi yang terburuk dalam hal kualitas produk dengan hanya mendapat peringkat 1,66.

D. Strategy Canvas Blue Ocean (Existing)



E. The four action framework (Reduce, Eliminate, Raise, Create)

Untuk merekonstruksi kurva strategi *blue ocean* yang baru, peneliti telah mengembangkan *The Four Action Framework*. Agar dapat menciptakan kurva nilai baru, ada empat pertanyaan kunci untuk membuat logika strategi dan model bisnis sebuah industri :

- *Reduce* : Faktor – faktor yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri rokok adalah biaya jangka Panjang
- *Eliminate* : Faktor – faktor yang harus dihapuskan dari factor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri rokok adalah polusi udara dan dampak negatif mengkonsumsi rokok
- *Raise* : Faktor – faktor yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri rokok adalah biaya diawal dan desain produk yang lebih stylish
- *Create* : Faktor – faktor yang belum ditawarkan industri rokok sehingga harus diciptakan adalah memproduksi rokok yang dapat memberikan manfaat kesehatan

F. The ERRC Grid

Alat yang tidak kalah penting untuk menciptakan *blue ocean strategy* adalah *The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid* yang merupakan alat analisis pelengkap bagi *The Four Action Framework*. Skema ini tidak hanya digunakan untuk mendorong perusahaan untuk menanyakan keempat pertanyaan di atas, tetapi juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Berikut adalah *The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid* pada PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk:

Eliminate	Raise
Polusi udara	Biaya diawal
Bahaya bagi kesehatan	Stylish
Reduce	Create
Biaya jangka panjang	Memberikan manfaat kesehatan

G. The Six Path Framework

Prinsip utama *blue ocean strategy* adalah merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan *blue ocean*. Berikut adalah enam pendekatan dari *The Six Paths Framework* pada PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk:

- *Look Across Complementary Product and Service Offerings*
Dilansir dari detik.com, Di Indonesia ada budaya menarik dimana rokok sering dikonsumsi bersamaan dengan kopi, karena diyakini selain memberikan rasa nikmat yang lebih, tapi juga memberikan efek “nendang” juga. Melihat budaya tersebut, Sampoerna mungkin bisa masuk juga di industri kopi dengan menghadirkan produk-produk kopi yang bervariasi yang sesuai dengan rokok yang dipakai, atau bisa juga dengan membuat café yang menjual bundling, kopi dan rokok Sampoerna dengan harga khusus.
- *Look Across Functional or Emotional Appeal to Buyers*
Saat orang memutuskan untuk membeli rokok adalah karena faktor – faktor emosional seperti diajak teman, pingin mencoba karena penasaran, karena merasa diri keren jika merokok, dan untuk menghilangkan stres. Namun pengguna rokok sadar bahwa produk yang mereka konsumsi ini tidak sehat, ada beberapa yang ingin berhenti namun tidak bisa karena sudah kecanduan, akhirnya selain berdampak buruk bagi kesehatan fisik mereka, kecanduan rokok ini bisa berdampak buruk juga bagi kesehatan emosional contohnya perasaan bersalah dan frustrasi , karena mereka tau produk ini tidak sehat tapi mereka tidak bisa berhenti mengkonsumsinya.

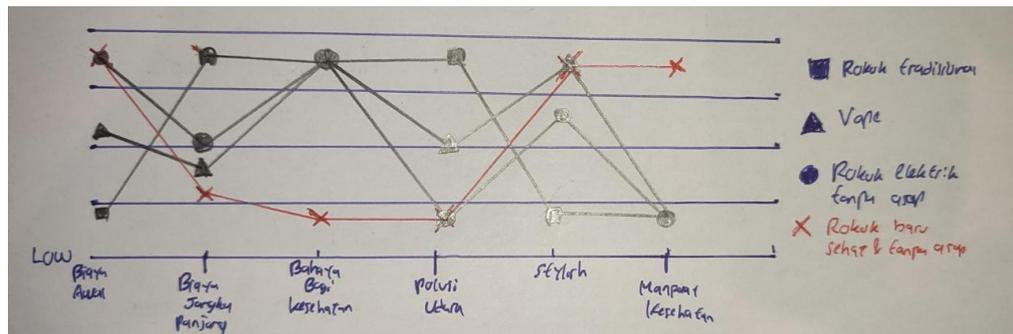
Oleh karena itu diharapkan dengan menghilangkan dampak buruk bagi kesehatan dan justru memberikan manfaat kesehatan (fungsional). Konsumen selain mendapat manfaat bagi faktor – faktor emosional seperti yang didapatkan dari rokok biasa, tetapi juga lepas dari perasaan bersalah karena tau produk yang mereka gunakan ini memberikan manfaat kesehatan baginya. Diharapkan juga karena selain sehat, tidak mengeluarkan asap, dan memberikan manfaat kesehatan, bisa membuat produk ini tidak dilarang oleh pemerintah dan bahkan didukung.

- *Look Across Time*

Setelah pandemi, tren kesehatan mulai meningkat, mulai semakin banyak orang yang peduli akan kesehatannya. Selain itu dari pemerintah juga trus ingin mengurangi pengguna rokok di Indonesia dengan menaikkan cukai rokok tiap tahun, karena sadar bahwa produk rokok memberikan dampak buruk bagi kesehatan rakyatnya. Oleh karena itu jawabannya adalah dengan memberikan produk rokok yang tidak hanya tidak berbahaya bagi kesehatan bahkan memberikan kesehatan bagi penggunanya. Hal itu akan menjawab tren kesehatan yang mulai meningkat.

H. *Strategy Canvas Blue Ocean (New)*

Dengan mempertimbangkan hasil analisis dan dengan pendekatan-pendekatan yang sudah disebutkan di atas, maka gambar dibawah akan menunjukkan *strategy canvas blue ocean* yang baru,



KESIMPULAN

Walaupun sudah ada beberapa inovasi ditengah laut merah industri rokok tradisional, seperti vape dan rokok elektrik tanpa rokok, namun masalah utama yang dihadapi oleh pengusaha rokok seperti banyaknya kebijakan pemerintah yang memberatkan dan tren hidup sehat yang semakin meningkat. Banyak orang berkata bahwa produk vape lebih sehat daripada rokok tradisional karena yang dihasilkan adalah uap bukan asap pembakaran, namun banyak sumber kesehatan seperti alodokter dan website kemenkes mengatakan bahwa produk tersebut sama bahayanya dengan rokok tradisional karena banyak kandungan kimia yang berbahaya didalam liquid vape. Rokok elektrik yang tidak mengeluarkan asap pun ternyata juga dianggap berbahaya bagi kesehatan.

Oleh karena itu saat perusahaan bisa mengeluarkan produk baru yang benar-benar tidak berbahaya dan memberikan manfaat kesehatan itu akan menjadi kunci perubahan industri rokok, rokok yang selama ini dianggap produk yang negatif dan berbahaya akan menjadi produk yang tidak hanya baik untuk kesehatan juga akan mempunyai bentuk yang stylish yang dapat menarik kaum muda. Pemerintah juga tidak punya alasan untuk mengeluarkan kebijakan

seperti pelarangan iklan, merokok hanya di area tertentu, dan kenaikan cukai, jika produk rokok ini menjadi produk yang dapat memberikan manfaat kesehatan, Namun tentunya perlu riset yang begitu rupa untuk mewujudkan produk rokok impian ini. Saya merasa PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk dengan didukung oleh Philip Morris International mempunyai sumberdaya yang besar untuk melakukan penelitian tersebut karena mereka adalah salah satu perusahaan rokok terbesar di dunia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aflaha, Annisa. “Dari Daftar 5 Emiten Rokok Ini, Siapa Paling Cuan?”. www.cnbcindonesia.com. Diakses pada 26 Desember 2022. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20220622094027-17-349207/dari-daftar-5-emiten-rokok-ini-siapa-paling-cuan>
- Ande, D.F. “PT. HM. Sampoerna Tbk and Its Strategies Becoming a Market Leader Since 2006”. Jurnal. Tanri Abeng University. 2018
- Annual Report PT Bentoel Internasional Investama Tbk. Tahun 2021
- Annual Report PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. Tahun 2021
- Annual Report PT Perusahaan Rokok Tjap Gudang Garam Tbk. Tahun 2021
- Annur, C.M. “Berapa Jumlah Konsumsi Rokok Masyarakat Indonesia Per Tahun?”. www.databoks.katadata.co.id. Diakses pada 26 Desember 2022. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/12/15/berapa-jumlah-konsumsi-rokok-masyarakat-indonesia-per-tahun>
- Indriani. “Pandemi tingkatkan kesadaran untuk berolahraga dan gaya hidup sehat” www.antaranews.com. Diakses pada 26 Desember 2022. <https://www.antaranews.com/berita/2481017/pandemi-tingkatkan-kesadaran-untuk-berolahraga-dan-gaya-hidup-sehat#mobile-nav>
- Jayani, D.H. “Tren Kenaikan Cukai Rokok, 2020 Catat Kenaikan Tertinggi” www.databoks.katadata.co.id. Diakses pada 26 Desember 2022. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/09/16/tren-kenaikan-cukai-rokok-2020-catat-kenaikan-tertinggi>
- Karunia, A.M. “Kinerja Emiten GGRM dan HMSP Merosot Konsultan Khawatir Rokok Murah Bakal Merajalela” www.kompas.com. Diakses pada 26 Desember 2022. <https://money.kompas.com/read/2022/05/18/173159726/kinerja-emiten-ggrm-dan-hmsp-merosot-konsultan-khawatir-rokok-murah-bakal?page=all>
- Kim, W.C. & Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy. HBSP, Boston, 2005
- Lee, C.W & Taufiqquddin Ande. “SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OF PT HM SAMPOERNA INDONESIA” Jurnal. **Interdisciplinary Social Studies**. 2022
- Mutiah, Dinny. “Kerap Dibuang Sembarangan, Sampah Puntung Rokok Ternyata Termasuk Limbah B3” www.liputan6.com. Diakses pada 3 Januari 2023. <https://www.liputan6.com/lifestyle/read/4978698/kerap-dibuang-sembarangan-sampah-puntung-rokok-ternyata-termasuk-limbah-b3>
- Tim ekon.go.id. “Pengembangan Inovasi dan Teknologi Industri Hasil Tembakau” www.ekon.go.id. Diakses pada 26 Desember 2022. <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/3497/pengembangan-inovasi-dan-teknologi-industri-hasil-tembakau>
- Tim Vapemagz. “Lebih Hemat Mana, Rokok Konvensional Atau Rokok Elektrik ?” www.vapemagz.co.id. Diakses pada 3 Januari 2023. <https://vapemagz.co.id/news/lebih-hemat-mana-rokok-konvensional-atau-rokok-elektrik/>



**UNIVERSITAS SAM RATULANGI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JURNAL MANAJEMEN, BISNIS DAN INOVASI**

Website : <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jmbi>

email : jmbi@unsrat.ac.id

**SURAT KETERANGAN PENERIMAAN
JURNAL MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI (JMBI)
No. 6/LOA.JMBI/I/2023**

Dewan Editor Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi (JMBI) UNSRAT menyatakan naskah dengan Judul:

ANALISIS STRATEGI BLUE OCEAN “PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk”

Pradipta Hutama Widodo
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya, Indonesia
Email : pradipta.hw@gmail.com

Diterima untuk diterbitkan secara online pada volume 11 nomor 1 Januari - April 2024.
Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Manado, 14 Januari 2023

Dewan Editor

(Joy Elly Tulung, SE., MSc., PhD)
Editor in Chief

SERTIFIKAT

Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan,
Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi



Kutipan dari Keputusan Direktur Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan
Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia
Nomor: 36/E/KPT/2019, 13 Desember 2019
Peringkat Akreditasi Jurnal Ilmiah Periode VII Tahun 2019
Nama Jurnal Ilmiah

JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)

E-ISSN: 26212331

Penerbit: FEB Universitas Sam Ratulangi

Ditetapkan Sebagai Jurnal Ilmiah



TERAKREDITASI PERINGKAT 4

Akreditasi Berlaku Selama 5 (lima) Tahun, Yaitu
Volume 6 Nomor 2 Tahun 2019 sampai Volume 11 Nomor 1 Tahun 2024
Jakarta, 13 Desember 2019

Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan



[Signature]
Muhammad Dimiyati
NIP. 195912171984021001