

Strategi Blue Ocean Untuk Menumbuhkan Aliran Pendapatan Baru PT Semen Padang Dengan Bisnis Binder Clay Menggunakan Model Bisnis Canvas Dan Analisis Swot

Akhmayanda Nasution ^{*1} Syukri Lukman ² Fajri Adrianto ³

^{*1} Magister Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Andalas, Indonesia

² Magister Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Andalas, Indonesia

³ Magister Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Andalas, Indonesia

INFO - ARTIKEL ABSTRAK



Jurnal Economic Resources

ISSN: 2620-6196

Vol. 8 Issues 2 (2025)

Riwayat Artikel:

Diterima – September 10, 2025

Direvisi – September 15, 2025

Disetujui – September 17, 2025

Email Korespondensi:

yandanst@gmail.com

Kata Kunci:

Strategi Blue Ocean; Binder clay; Model Bisnis Canvas; Analisis SWOT; Pendapatan Baru; Inovasi Nilai; Diversifikasi Bisnis

Penelitian ini menganalisis strategi blue ocean untuk menumbuhkan aliran pendapatan baru bagi PT Semen Padang melalui pengembangan bisnis binder clay. Industri semen nasional saat ini menghadapi tantangan oversupply yang signifikan, menyebabkan penurunan pangsa pasar PT Semen Padang. Oleh karena itu, diversifikasi bisnis menjadi krusial. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, melibatkan wawancara mendalam dengan enam (6) informan kunci dari Departemen Bisnis Inkubasi Non-Semen (BINS) PT Semen Padang. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dengan perolehan nilai (2,34) dan External Factor Evaluation (EFE) dengan perolehan nilai (2,14) untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang kemudian dipetakan ke dalam elemen-elemen Model Bisnis Canvas. Hasil analisis menunjukkan bahwa bisnis binder clay PT Semen Padang berada pada kuadran (V) Hold and Maintain dalam matriks Internal-Eksternal (IE). Kekuatan utama meliputi kualitas produk unggul, ketersediaan bahan baku melimpah, dan kapasitas produksi besar. Namun, kelemahan seperti ketergantungan pada satu pelanggan utama dan kendala logistik perlu diatasi. Strategi blue ocean yang diusulkan berfokus pada penciptaan pasar baru yang belum tersentuh pesaing (misalnya, industri pupuk NPK selain Pusri, industri kertas, dan CaCO₃) melalui inovasi nilai, yaitu meningkatkan nilai bagi pelanggan (kualitas stabil, suplai terjamin) sambil mengelola biaya (efisiensi operasional). Implementasi strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan mendiversifikasi portofolio bisnis, mengurangi risiko oversupply di industri semen, dan menciptakan pertumbuhan berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Industri semen nasional saat ini menghadapi tantangan serius berupa kondisi oversupply yang mencapai 120 juta ton per tahun, sementara konsumsi domestik hanya sekitar 66,8 juta ton. Kondisi ini menekan pangsa pasar, memicu persaingan harga, dan menurunkan profitabilitas produsen, termasuk PT Semen Padang. Oleh karena itu, diversifikasi bisnis menjadi kebutuhan strategis agar perusahaan tidak bergantung sepenuhnya pada pendapatan dari semen. Salah satu inisiatif yang dilakukan adalah pengembangan bisnis binder clay, produk bahan tambahan pupuk yang memiliki potensi pasar luas, khususnya di sektor pertanian yang terkait erat dengan isu ketahanan pangan nasional.

Sejumlah penelitian terbaru menekankan pentingnya penerapan strategi inovatif dalam menghadapi kondisi pasar yang jenuh. Zhang et al. (2022) menunjukkan bahwa penerapan Blue Ocean Strategy dapat meningkatkan profitabilitas melalui penciptaan segmen pasar baru yang relatif bebas dari persaingan. Aqil et al. (2024) menegaskan bahwa analisis SWOT tetap memiliki relevansi dalam

membantu perusahaan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai dasar bagi pengambilan keputusan strategis. Selanjutnya, Aldityo dan Sunitiyoso (2024) menekankan bahwa Business Model Canvas (BMC) merupakan kerangka yang komprehensif dalam memetakan elemen-elemen bisnis untuk mendukung strategi pertumbuhan berkelanjutan. Meskipun demikian, penelitian yang mengintegrasikan ketiga pendekatan tersebut dalam konteks diversifikasi industri semen, khususnya pada pengembangan produk binder clay, masih relatif terbatas.

Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada penerapan Blue Ocean Strategy, analisis SWOT, maupun Business Model Canvas secara terpisah dalam konteks sektor manufaktur maupun jasa. Namun, masih terdapat kesenjangan empiris terkait bagaimana integrasi ketiga pendekatan tersebut dapat digunakan untuk merumuskan strategi diversifikasi pada perusahaan semen yang menghadapi tekanan oversupply. Selain itu, kajian mengenai keterkaitan pengembangan produk non-semen dengan agenda strategis nasional, seperti ketahanan pangan, juga masih terbatas, padahal aspek ini merepresentasikan salah satu peluang utama dalam pengembangan bisnis binder clay.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini berfokus pada tiga pertanyaan utama: (1) bagaimana penerapan analisis SWOT dan BMC dalam mengidentifikasi peluang bisnis binder clay di PT Semen Padang; (2) bagaimana model bisnis binder clay ditinjau dari sembilan elemen BMC; dan (3) bagaimana implementasi strategi new revenue stream dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi diversifikasi berbasis Blue Ocean yang didukung oleh pemetaan SWOT dan BMC. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi ketiga pendekatan tersebut untuk mengembangkan model bisnis non-semen yang relevan dengan isu strategis nasional, yaitu ketahanan pangan.

Penelitian ini mendasarkan diri pada tiga kerangka konseptual utama. Pertama, Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2005) yang menekankan penciptaan ruang pasar baru melalui inovasi nilai. Kedua, analisis SWOT (Aqil et al., 2024) sebagai instrumen identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan. Ketiga, Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) yang memetakan sembilan elemen bisnis utama untuk merancang model pengembangan usaha. Integrasi ketiga konsep ini diyakini mampu menghasilkan strategi komprehensif bagi PT Semen Padang dalam mengembangkan bisnis binder clay sebagai sumber pendapatan baru yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang dianggap paling sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai strategi diversifikasi PT Semen Padang melalui bisnis binder clay. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami fenomena secara mendalam, khususnya dalam hal penerapan Blue Ocean Strategy, analisis SWOT, dan Business Model Canvas dalam lingkungan nyata perusahaan.

Subjek penelitian adalah PT Semen Padang, khususnya Departemen Bisnis Inkubasi Non-Semen (BINS) yang mengelola pengembangan bisnis binder clay. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan posisi dan pengetahuan mereka terhadap bisnis baru ini. Sebanyak enam (6) orang informan kunci dilibatkan, terdiri dari manajer dan staf yang terlibat langsung dalam proses perencanaan maupun implementasi bisnis binder clay. Jumlah ini dianggap memadai karena mencerminkan perspektif utama yang relevan untuk menjawab fokus penelitian.

Jenis data yang digunakan meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (in-depth interviews) dengan 6 (enam) informan kunci, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari dokumen perusahaan, laporan tahunan, data industri semen, serta literatur akademik terkait strategi diversifikasi, Blue Ocean Strategy, SWOT, dan Business Model Canvas.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi-terstruktur. Panduan wawancara disusun berdasarkan kerangka SWOT dan sembilan elemen BMC agar informasi yang diperoleh sesuai

dengan tujuan penelitian. Selain itu, peneliti juga melakukan penelusuran dokumen internal dan publikasi eksternal sebagai data pendukung untuk memperkuat validitas temuan.

Analisis data dilakukan secara bertahap. Pertama, data hasil wawancara ditranskrip dan dikodekan untuk mengidentifikasi tema-tema utama. Kedua, faktor internal dan eksternal perusahaan dipetakan menggunakan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE). Hasil pemetaan ini kemudian diintegrasikan ke dalam Matriks SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi. Selanjutnya, strategi yang diperoleh diproyeksikan ke dalam kerangka Business Model Canvas untuk menggambarkan model bisnis binder clay yang lebih komprehensif. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, yakni membandingkan informasi dari wawancara, dokumen perusahaan, dan literatur. Dengan rancangan metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang sistematis dan dapat direplikasi mengenai bagaimana PT Semen Padang merumuskan strategi Blue Ocean melalui integrasi analisis SWOT dan Business Model Canvas dalam pengembangan bisnis binder clay.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Posisi Strategis Bisnis Binder clay dalam Matriks IE dan Relevansinya dengan Blue Ocean Strategy

Analisis matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) menghasilkan skor akhir masing-masing sebesar 2,34 dan 2,14. Posisi ini menempatkan pengembangan bisnis binder clay PT Semen Padang pada Kuadran V dalam Matriks IE, yang merekomendasikan strategi Hold and Maintain Strategy. Temuan ini memiliki implikasi strategis yang signifikan. Meskipun daya tanggap terhadap peluang dan ancaman eksternal (skor EFE 2,14) masih perlu ditingkatkan, kekuatan internal perusahaan seperti kualitas produk unggul, sumber daya manusia kompeten, dan fasilitas R&D cukup dominan (skor IFE 2,34) untuk mendorong strategi ekspansi agresif. Artinya, PT Semen Padang memiliki fondasi internal yang kuat untuk tidak hanya bersaing, tetapi lebih jauh lagi, untuk membentuk pasar baru.

Posisi ini selaras dengan inti dari Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2005), di mana kesuksesan tidak semata-mata bergantung pada kondisi pasar yang sudah ada red ocean, tetapi pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan meraih ruang pasar baru yang belum diperebutkan (blue ocean). Kekuatan internal yang dimiliki PT Semen Padang merupakan key resources dan key activities kritis yang dapat dialihkan untuk menciptakan nilai inovatif (value innovation) bagi pelanggan, dalam hal ini melalui produk binder clay, sehingga mampu mengatasi tantangan eksternal yang ada.

Tabel 1. Matriks Evaluasi *Factor Strategy Interna* (IFE)

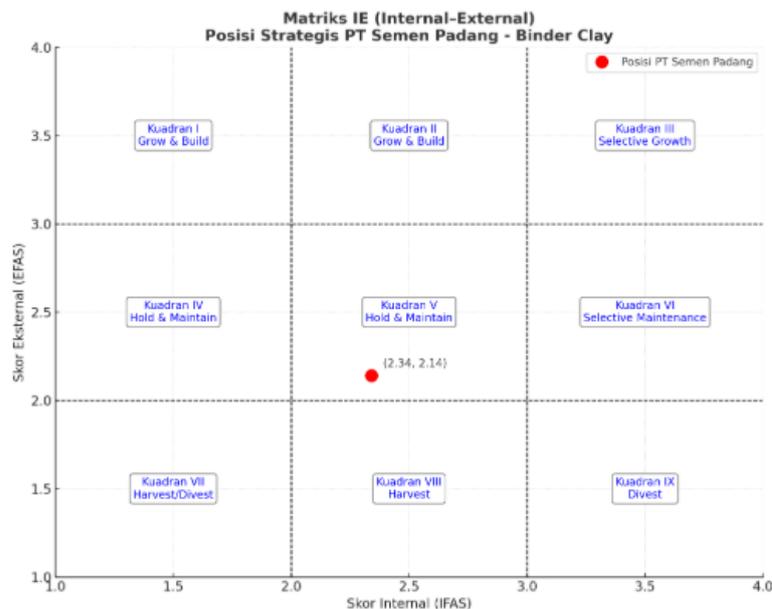
No	Elemen	<i>Internal Factor</i>			
		<i>Kekuatan (Strenghts)</i>	<i>Bobot</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
1	<i>Customer Segments</i>	Segmen pelanggan potensial jelas (pupuk NPK dan industri konstruksi)	0,009	4	0,036
2	<i>Value Proposition</i>	Kualitas stabil, daya rekat tinggi dan kontinuitas suplai	0,049	4	0,196
3	<i>Customer Relationship</i>	Komunikasi rutin dan layanan konsultasi sangat dihargai pelanggan	0,0929	3	0,2787
4	<i>Revenue Streams</i>	Skema langganan/kontrak jangka panjang disukai pelanggan	0,0729	3	0,2187
5	<i>Key Resources</i>	Bahan baku internal, SDM ahli dan laboratorium R&D	0,029	4	0,116
Sub Total			0,2528		0,8454
		<i>Kelemahan (Weakness)</i>			
6	<i>Channels</i>	Saluran distribusi masih didominasi penjualan langsung	0,1768	2	0,3536
7	<i>Key Activities</i>	Proses pengantongan, pengiriman, dan pengecekan kualitas belum efisien	0,1968	2	0,3936
		<i>Kelemahan (Weakness)</i>			
8	<i>Key Partnerships</i>	Belum maksimalnya kolaborasi strategis (logistik, distributor, kemasan)	0,1768	2	0,3536
9	<i>Cost Ctructure</i>	Biaya transportasi dan jumbo bag sangat dominan dan sensitif terhadap jarak	0,1968	2	0,3936
Sub Total			0,7472		1,2944
TOTAL IFAS			1		2,34

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Tabel 2. Matriks Evaluasi Factor Strategi Eksternal (EFE)

No	Elemen	Eksternal Factor			
		Peluang (<i>Opportunity</i>)	Bobot	Rating	Score
1	<i>Customer Segments</i>	Permintaan tinggi dari industri pupuk NPK dan peluang di industri lain ($CaCO_3$, kertas)	0,03	4	0,12
2	<i>Value Proposition</i>	<i>Binder clay</i> sebagai substitusi <i>clay</i> yang tidak stabil	0,0308	3	0,0924
3	<i>Customer Relationship</i>	pelanggan berharap komunikasi intensif dan layanan konsultasi teknis	0,0246	3	0,0738
4	<i>Key Activities</i>	Inovasi proses dan otomatisasi dipicu oleh tuntutan efisiensi	0,0246	3	0,0738
Sub Total			0,11		0,36
Ancaman (<i>Threat</i>)					
5	<i>Channels</i>	Keterbatasan saluran distribusi & tingginya biaya pengiriman	0,202	2	0,404
6	<i>Revenue Streams</i>	Fluktuasi ekonomi nasional dapat mengurangi pembelian dalam volume besar	0,162	2	0,324
7	<i>Key Resources</i>	Kenaikan harga bahan baku dan keterbatasan supply chain global	0,162	2	0,324
8	<i>Key Partnership</i>	Kompetitor lokal menawarkan harga lebih rendah karena lokasi lebih dekat	0,202	2	0,204
9	<i>Cost Structure</i>	Biaya logistik dan jumbo bag yang tinggi serta ketergantungan pada solar	0,162	2	0,324
Sub Total			0,89		1,78
TOTAL IFAS			1		2,14

Sumber: data diolah peneliti (2025)



Gambar 1. Matriks IE

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Proposisi Nilai dan Diferensiasi Produk sebagai Pilar Blue Ocean

Analisis lebih lanjut mengungkap bahwa proposisi nilai binder clay merupakan pilar utama dalam strategi menciptakan blue ocean. Keunggulan produk dalam hal daya rekat, ketahanan air, dan kemudahan aplikasi yang dikonfirmasi oleh informan tidak hanya sekadar diferensiasi, tetapi merupakan value innovation yang menjawab pain point pelanggan akan bahan pengikat yang stabil, ramah lingkungan, dan efektif biaya.

Dalam kerangka Business Model Canvas, proposisi nilai ini terhubung langsung dengan elemen Customer Segments yang ditargetkan, yaitu industri pupuk dan konstruksi. Pemilihan segmen ini adalah langkah strategis untuk masuk melalui ceruk pasar yang membutuhkan solusi spesifik, sebelum akhirnya

berekspansi ke industri lain. Temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya (Osterwalder & Pigneur, 2010) bahwa nilai keberlanjutan (*sustainability*) dan keunggulan teknis merupakan penggerak utama daya saing produk industri baru.

BISNIS MODEL KANVAS				
Key Partners <ul style="list-style-type: none"> Perusahaan pembuatan jumbo bag Perusahaan logistik nasional Mitra proyek konstruksi dan sektor hijau 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Produksi dan pengemasan binder clay Inovasi dan pengembangan produk turunan (<i>eco-product</i>) Digitalisasi distribusi dan CRM 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> Produk binder clay dengan kualitas stabil dan daya rekat tinggi Pasokan berkelanjutan dan konsisten 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> Layanan konsultatif teknis (<i>technical support</i>) Sistem Customer Relationship Management (CRM) berbasis digital Layanan purna jual 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Industri pupuk (NPK, organik) Industri konstruksi & infrastruktur nasional Industri kertas dan CaCO₃
Key Resources <ul style="list-style-type: none"> Cadangan bahan baku clay internal SDM teknis dan ahli laboratorium Infrastruktur produksi dan logistik		Channels <ul style="list-style-type: none"> Penjualan langsung ke industri Platform e-commerce B2B (kanal digital) Kemitraan distribusi industri 		
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Biaya logistik (transportasi dan jumbo bag) Investasi pada digitalisasi dan pengembangan produk Biaya riset dan sertifikasi produk 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> Penjualan binder clay dalam volume besar (kontrak industri) Penjualan produk turunan berbasis bahan baku semen Skema langganan industri 	

Gambar 1. BMC Bisnis Binder clay PT Semen Padang

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Kelemahan Operasional dan Tantangan dalam Penciptaan Pasar

Di balik kekuatan dan peluang, penelitian mengidentifikasi kelemahan operasional yang dapat menghambat penciptaan blue ocean yang berkelanjutan. Ketergantungan pada satu pelanggan besar, inefisiensi logistik, dan keterbatasan kanal distribusi menunjukkan bahwa inovasi nilai harus diiringi dengan inovasi model operasi. Hal ini mengindikasikan bahwa PT Semen Padang masih berada dalam fase market creation, di mana penguatan pada elemen Channels, Key Partnerships, dan Key Activities dalam Business Model Canvas menjadi prasyarat untuk mencapai skalabilitas bisnis. Dengan kata lain, strategi blue ocean tidak hanya tentang menciptakan produk unggul, tetapi juga memastikan model bisnis secara keseluruhan mampu mendukung pengiriman nilai tersebut kepada pelanggan secara efisien dan adaptif.

Pemanfaatan Sumber Daya Lokal: Konvergensi Diferensiasi dan Biaya Rendah

Temuan kunci lain adalah pemanfaatan bahan baku lokal yang melimpah di Sumatera Barat. Faktor ini menciptakan keunggulan biaya produksi sekaligus memperkuat proposisi nilai berupa produk lokal yang berkelanjutan. Konvergensi antara diferensiasi (kualitas unggul) dan biaya rendah (bahan baku lokal) ini merupakan manifestasi sentral dari Blue Ocean Strategy, yang bertujuan mematahkan dikotomi tradisional dalam strategi bersaing (Kim & Mauborgne, 2005). Dengan demikian, bisnis binder clay tidak hanya berpotensi menjadi aliran pendapatan baru, tetapi juga contoh nyata bagaimana perusahaan established seperti BUMN dapat mengoptimalkan rantai nilai internalnya untuk membuka pasar baru yang kompetitif dan profitable.

Sintesis Strategi: Analisis SWOT dan Implikasinya

Berdasarkan seluruh temuan, kerangka SWOT berikut menyajikan sintesis strategi untuk pengembangan bisnis binder clay:

Tabel 3. Analisis SWOT

<i>Internal Factor</i>	Strengths (S) <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk tinggi dan daya rekat unggul. 2. Layanan konsultatif yang diapresiasi pelanggan. 3. SDM ahli dan fasilitas laboratorium R&D yang mendukung inovasi. 	Weakness (W) <ol style="list-style-type: none"> 1. Distribusi masih terbatas dan belum efisien. 2. Proses pengantongan dan logistik belum optimal. 3. Kurangnya diversifikasi produk turunan. 	
<i>Eksternal Factor</i>	Opportunities (O) <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan industri konstruksi dan pupuk nasional. 2. Permintaan terhadap bahan pengikat berkualitas tinggi. 3. Perkembangan <i>e-commerce</i> B2B. 4. Kesadaran produk ramah lingkungan. 5. Potensi olahan bahan baku <i>clay</i> bernilai ekonomi. 	Strategy SO <ol style="list-style-type: none"> 1. Ekspansi ke pasar industri (pupuk, kertas, <i>CaCO₃</i>) dengan andalan kualitas dan pasokan stabil. 2. Integrasi <i>e-commerce</i> B2B sebagai kanal distribusi baru. 3. Pengembangan varian produk ramah lingkungan berbasis laboratorium. 4. Olah bahan baku <i>clay</i> menjadi produk bernilai ekonomi. 	Strategy WO <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan sistem CRM digital untuk kelola pelanggan lebih baik. 2. Pengembangan distribusi digital untuk menjangkau pasar baru. 3. Diversifikasi produk <i>clay</i> dari bahan baku produksi untuk pasar konstruksi hijau dan kreatif.
<i>Internal Factor</i>	Strengths (S)	Weakness (W)	
<i>Eksternal Factor</i>	Threats (T) <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan harga material industri. 2. Munculnya produk substitusi. 3. Regulasi lingkungan semakin ketat. 4. Fluktuasi harga bahan baku. 	Strategy ST <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga daya saing melalui jaminan kualitas & suplai stabil. 2. Inovasi produk untuk menangkal substitusi. 3. Adaptasi terhadap regulasi sebagai nilai jual tambahan. 	Strategy WT <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalkan logistik berbasis teknologi untuk atasi tingginya biaya distribusi. 2. Diversifikasi produk untuk kurangi ketergantungan produk tunggal. 3. Penguatan sistem pengendalian biaya untuk hadapi fluktuasi bahan baku.

Sumber: data diolah peneliti (2025)

CONCLUSION

Berdasarkan seluruh analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan bisnis binder clay merupakan strategi diversifikasi yang krusial bagi PT Semen Padang untuk menciptakan aliran pendapatan baru di tengah tantangan oversupply industri semen. Posisi kuadran V (Hold and Maintain) dalam Matriks IE, dengan skor IFE (2,34) yang lebih unggul daripada skor EFE (2,14), menunjukkan bahwa perusahaan memiliki landasan internal yang kuat meliputi kualitas produk unggul, ketersediaan bahan baku lokal, dan kapabilitas R&D untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnis ini meskipun menghadapi tantangan eksternal seperti biaya logistik tinggi dan persaingan harga. Proposisi nilai binder clay yang berfokus pada stabilitas kualitas, kontinuitas suplai, dan keunggulan biaya berbahan baku lokal tidak hanya menjadi pembeda utama dari produk substitusi, tetapi juga merupakan bentuk nyata dari

konvergensi diferensiasi dan efisiensi biaya yang menjadi paradigma kunci dalam blue ocean strategy. Pemetaan melalui Business Model Canvas mengidentifikasi kelemahan kritis pada elemen channels, key partnerships, dan key activities, khususnya dalam efisiensi distribusi dan ketergantungan pada pelanggan tunggal, sehingga penguatan model operasi secara holistik menjadi prasyarat mutlak untuk mencapai skalabilitas dan keberlanjutan bisnis.

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar PT Semen Padang memperkuat jaringan distribusi dan kemitraan dengan menjajaki kemitraan strategis dengan penyedia logistik dan distributor regional untuk memperluas jangkauan geografis dan mengatasi kendala biaya pengiriman. Selain itu, diversifikasi basis pelanggan dan produk perlu diimplementasikan dengan ekspansi ke segmen industri baru seperti kertas dan CaCO₃ serta pengembangan varian produk turunan clay untuk aplikasi konstruksi hijau. Pada aspek teknis, perusahaan perlu mengoptimalkan rantai nilai melalui investasi dalam teknologi dan otomatisasi proses serta memanfaatkan teknologi digital dengan mengembangkan sistem CRM dan mengeksplorasi platform e-commerce B2B. Untuk penelitian lanjutan, diperlukan studi kelayakan finansial yang mendalam mengenai analisis ROI dan BEP serta eksplorasi pasar yang lebih luas untuk mengidentifikasi segmen pasar baru yang belum terjamah dalam rangka memperluas cakupan Strategi Laut Biru perusahaan.

REFERENCE

- Aqil, M., Utami, A. F., & Raharjo, S. (2024). Analisis SWOT dalam Perencanaan Strategi Bisnis UMKM di Era Digital. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 20(1), 45–56.
- Aldityo, F., & Sunitiyoso, Y. (2024). Business Model Canvas sebagai Instrumen Inovasi Model Bisnis pada Industri Manufaktur. *Jurnal Sistem Inovasi*, 12(2), 77–92.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson Education.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Zhang, L., Chen, Y., & Wang, H. (2022). Exploring Blue Ocean Strategy for Competitive Advantage in Saturated Markets: Evidence from Emerging Economies. *Journal of Strategic Management Studies*, 18(3), 201–218.