

**ANALISIS PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA PRODUK
INDIHOME (Studi Pada PT Telkom Indonesia Witel Lampung)**

(Skripsi)

Oleh:

LUCKY ADIANTO



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

ANALISIS PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA PRODUK INDIHOME (Studi Pada PT Telkom Indonesia Witel Lampung)

Oleh

Lucky Adianto

Media komunikasi adalah salah satu alat yang dapat digunakan sebagai penunjang kehidupan manusia pada saat ini. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) telah melakukan survei mengenai jumlah pengguna internet di Indonesia pada periode 2021-2022 di mana dalam survei tersebut didapatkan kesimpulan bahwa jumlah pengguna internet di Indonesia untuk periode tersebut meningkat sebesar 6,78% menjadi 210,3 juta pengguna. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui apakah *Blue Ocean Strategy* telah diterapkan pada Telkom Witel Lampung melalui produk Indihome. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan Objek Penelitian PT Telkom Indonesia Tbk, Witel Lampung. Sumber data diperoleh dari sumber data primer dan sekunder dengan teknik observasi, wawancara, Studi pustaka, dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan dengan cara reduksi data, kanvas strategi, skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, dan urutan strategi atau indeks strategi Samudra Biru. Dari hasil penelitian diketahui bahwasanya Indihome diketahui telah menerapkan strategi samudra biru karena telah berhasil menawarkan nilai yang berbeda dari pesaingnya. Hal ini diketahui dari pada hasil penskoran pada *Blue Ocean Idea Index*. Terdapat 12 aspek yang masuk ke dalam faktor persaingan dalam kanvas strategi, namun hanya terdapat dua aspek saja yang dikategorikan masih di dalam Samudra Merah yaitu lambatnya penanganan keluhan pelanggan dan masih kurang baiknya kualitas jaringan Indihome. Beberapa strategi yang dapat dilakukan perusahaan diantaranya, meningkatkan kecepatan dan efektivitas dalam menangani keluhan pelanggan, perbaikan kualitas jaringan Indihome, meningkatkan komunikasi dan melibatkan pelanggan dalam proses pengambilan keputusan. Serta melakukan inovasi untuk meperluas peluang baru di pasar.

Kata Kunci : *Blue Ocean Strategy, Indihome, Fixed Broadband*

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE APPLICATION OF BLUE OCEAN STRATEGY ON INDIHOME PRODUCTS (Study at PT Telkom Indonesia Witel Lampung)

By

Lucky Adianto

Communication media is one of the tools that can be used to support human life at this time. The Indonesian Internet Service Providers Association (APJII) has conducted a survey on the number of internet users in Indonesia in the 2021-2022 period where the survey concluded that the number of internet users in Indonesia for that period increased by 6.78% to 210.3 million users. This research is intended to determine whether the Blue Ocean Strategy has been applied to Telkom Witel Lampung through Indihome products. The research method used is a qualitative research method with a descriptive approach with the Research Object of PT Telkom Indonesia Tbk, Witel Lampung. Data sources are obtained from primary and secondary data sources by observation, interview, literature study, and documentation techniques. Data analysis techniques are carried out by means of data reduction, strategy canvas, delete-reduce-enhance-create scheme, and Blue Ocean Strategy sequence or strategy index. From the results of the study, it is known that Indihome is known to have implemented a Blue Ocean Strategy because it has succeeded in offering different values from its competitors. This is known from the scoring results on the Blue Ocean Idea Index. There are 12 aspects that are included in the competition factor in the strategy canvas, but there are only two aspects that are categorized as still in the Red Ocean namely the slow handling of customer complaints and the poor quality of Indihome's network. Some strategies that can be implemented by the company include increasing speed and effectiveness in handling customer complaints, improving the quality of Indihome's network, improving communication and involving customers in the decision-making process. As well as innovating to expand new opportunities in the market.

Keywords : *Blue Ocean Strategy, Indihome, Fixed Broadband*

**ANALISIS PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA PRODUK
INDIHOME (Studi Pada PT Telkom Indonesia Witel Lampung)**

Oleh

LUCKY ADIANTO

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan S1 Manajemen
Program Studi Manajemen**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Skripsi : **ANALISIS PENERAPAN BLUE OCEAN
STRATEGY PADA PRODUK INDIHOME
(Studi Pada PT Telkom Indonesia Witel Lampung)**

Nama : **Lucky Adianto**

No Pokok Mahasiswa : **1911011017**

Jurusan : **Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



1. **Komisi Pembimbing**

Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si
NIP 19620822 198703 2 002

2. **Ketua Jurusan Manajemen**

Aripin Ahmad, S.E., M.Si
NIP. 19600105 198603 1 005

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

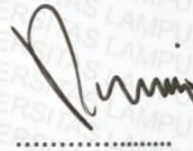
Ketua Penguji : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



Penguji Utama : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



Sekretaris Penguji : **Driya Wiryawan, S.E., M.M.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairabi, S.E., M.Si.
NIP. 1960621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: **14 Juli 2023**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Lucky Adianto

NPM : 1911011017

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul "**Analisis Penerapan *Blue Ocean Strategy* Pada Produk Indihome (Studi Pada PT Telkom Indonesia Witel Lampung)**" adalah benar hasil karya tulis saya sendiri. Skripsi ini bukan merupakan duplikasi ataupun karya orang lain, kecuali bagian rujukan yang disebutkan dalam daftar Pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 14 Juli 2023

Yang Membuat Pernyataan,



Lucky Adianto

NPM 1911011017

RIWAYAT HIDUP



Lucky Adianto atau yang biasa di panggil dengan Lucky. Lahir di Kotabumi pada 13 Oktober 2001. Peneliti merupakan anak kedua dari 3 (tiga) bersaudara. Peneliti pertama kali menempuh pendidikan pada usia 4,5 Tahun Di TK Xaverius Kotabumi Tahun 2006. Dan pada tahun yang sama peneliti melanjutkan ke jenjang Sekolah Dasar (SD) pada SD Xaverius Kotabumi dari 2007-2013. Pada tahun yang sama peneliti melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) pada SMP Xaverius Kotabumi dan selesai 2016. Dan di tahun yang sama peneliti melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) pada SMA N 2 Kotabumi , peneliti mengambil jurusan IPS dan selesai pada tahun 2019. Yang pada tahun tersebut peneliti melanjutkan studinya pada Perguruan Tinggi di Universitas Lampung dengan Program Studi S1 Manajemen melalui jalur SNMPTN dan Alhamdulillah selesai pada tahun 2023. Dengan dukungan dari keluarga dan orang terdekat dalam memotivasi peneliti untuk menyelesaikan skripsi. Dan seiring waktu berjalan, peneliti telah berhasil menyelesaikan pengerjaan skripsi ini, dengan harapan semoga penelitian skripsi ini mampu memberikan kontribusi positif bagi Program Studi S1 Manajemen Universitas Lampung. Akhir kata peneliti mengucapkan banyak rasa syukur dan terima kasih atas terselesaikannya tugas akhir skripsi yang berjudul “**Analisis Penerapan *Blue Ocean Strategy* Pada Produk Indihome (Studi Pada PT Telkom Indonesia Witel Lampung)**”.

MOTTO

“ Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai dari pekerjaan/tugas, kerjakanlah yang lain dengan sungguh-sungguh pula”

(QS. Al Insyirah : 6-7)

“Satu-satunya sumber pengetahuan adalah pengalaman”

(Albert Einstein)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala berkah, rahmat, dan nikmat yang telah diberikan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW yang telah memberikan syafaat hingga akhir zaman, dan atas dukungan serta doa dari orang-orang tercinta, pada akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Oleh karena itu dengan rasa syukur dan bahagia saya persembahkan rasa terima kasih ini kepada :

Mamak dan Bapak (Tersayang)

Kepada kedua orang tua saya Mamak Emi Sianipar dan Bapak Murdianto AS, yang telah memberikan dukungan moril maupun materi serta do'a yang tiada henti untuk kesuksesan saya dan keberhasilan dalam penulisan skripsi ini, ucapan terima kasih saya tak akan pernah cukup untuk membalas kebaikan orang tuaku maka skripsi ini, karya tulis ini kupersembahkan untuk kalian.

SANWACANA

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT , karena atas Rahmat dan Hidayah-Nya peneliti mampu menyelesaikan skripsi tepat pada waktunya dan mampu melewati berbagai hambatan. Skripsi dengan judul “ **Analisis Penerapan *Blue Ocean Strategy* Pada Produk IndiHome (Studi Pada PT Telkom Indonesia Witel Lampung)**” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) di Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan FEB Universitas Lampung;
2. Bapak Aripin Ahmad, S.E., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
3. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
4. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing Akademik saya, yang telah membimbing penulis selama masa perkuliahan;
5. Ibu Dr.Rr. Erlina, S.E., M.Si selaku Pembimbing Utama atas kesediannya untuk memberikan bimbingan, kritik, saran dan arahan dalam proses penyelesaian skripsi ini;
6. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A selaku penguji utama dalam ujian skripsi, Terima kasih atas masukan dan saran-saran pada sidang akhir peneliti;
7. Bapak Driya Wiryawan, S.E., M.M selaku penguji kedua dalam ujian skripsi, Terima kasih atas masukan dan saran-saran pada sidang akhir peneliti;

8. Bapak/Ibu dosen beserta staf karyawan program S1 Manajemen, yang telah memberikan dukungan dan membantu peneliti dalam penyelesaian skripsi ini;
9. Saudara/i, kakak saya Jessica, mas Adi, adik saya Alvaro dan keponakan tercinta Aksa yang telah menjadi penyemangat peneliti dalam mengerjakan skripsi ini;
10. Keluarga besar Opg. Hendrick dan Opg. Christin, yang sudah memberikan fasilitas penunjang selama peneliti berkuliah, dan memberikan perhatian serta motivasi kepada peneliti;
11. Keluarga besar bapak Suhadi yang sudah memberikan dukungan dan semangat kepada peneliti;
12. Keluarga bapak Samsuri dan Ibu Surati yang ikut memberikan dukungan, dan semangat serta telah menghadirkan seorang anak perempuan yang sudah bersedia membersamai peneliti selama masa perkuliahan baik suka maupun duka dan telah bersedia menjadi tempat bercerita peneliti selama masa perkuliahan;
13. Teman-teman seperjuangan Manajemen Bisnis yang dalam mengerjakan skripsi ini telah memotivasi dan berkontribusi memberikan masukan kepada peneliti;
14. Teman-teman seperjuangan, Eivando, Hanner, Faris, Rifany, Aji, Fajar, Aliem, Jaya, Reza, Ilham, Hilmi, Bintang, Bimo, Syam, Rafiq, Riski, Faisal, Ongky, Dimas yang telah memberikan motivasi, canda tawa dan tempat bercerita keluh kesah peneliti selama masa perkuliahan;
15. Teman-teman kontrakan The Mbarep, Aji, Rino, Rey, Achmad, Rendi yang telah menjadi teman bercerita, memberikan masukan dan menghibur peneliti selama menyelesaikan skripsi ini;
16. Almamater tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu yang telah peneliti dapatkan selama melakukan studi;
17. Semua pihak yang telah membantu peneliti selama proses penyusunan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu;

18. Terakhir, terima kasih banyak untuk diri sendiri yang sudah mau dan mampu berproses hingga skripsi ini selesai. Terima kasih sudah memberikan yang terbaik.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam skripsi ini, namun masih terdapat harapan semoga skripsi ini bisa bermanfaat dan berguna.

Bandar Lampung, 14 Juli 2023

Peneliti,

Lucky Adianto
NPM 1911011017

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
I. PENDAHULUAN	i
1.1 Latar Belakang.....	i
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
II. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Manajemen Strategik	9
2.1.1 Pengertian Manajemen Strategik	9
2.1.2 Tahapan Manajemen Strategik.....	10
2.1.3 Pengertian Visi, Misi, dan Tujuan.....	11
2.2 Strategi Samudra Merah (<i>Red Ocean Strategy</i>)	11
2.3 Strategi Samudra Biru (<i>Blue Ocean Strategy</i>).....	12
2.3.1 Pengertian Strategi Samudra Biru (<i>Blue Ocean Strategy</i>)	12
2.3.2 Batu Pijak Strategi Samudra Biru (<i>Blue Ocean Strategy</i>)	13
2.3.3 Kerangka Kerja Empat Langkah	13
2.3.4 Enam Prinsip Strategi Samudra Biru (<i>Blue Ocean Strategy</i>)	15
2.4 Indeks Ide Samudra Biru	21
2.5 Penelitian Terdahulu	22
2.6 Kerangka Pemikiran.....	26

III. METODE PENELITIAN	28
3.1 Jenis Penelitian	28
3.2 Subjek dan Objek Penelitian	28
3.3 Waktu Penelitian	29
3.4 Sumber Data.....	30
3.5 Fokus Penelitian	30
3.6 Informan Penelitian.....	31
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.8 Teknik Analisis Data.....	32
3.8.1 Reduksi Data	32
3.8.2 Kanvas Strategi	33
3.8.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	33
3.8.4 Urutan Strategi	34
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	35
4.1.1 Gambaran Singkat Indihome Lampung	35
4.1.2 Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia, Tbk. Witel Lampung	36
4.2 Kerangka Kerja Empat Langkah	36
4.2.1 Kerangka Kerja Empat Langkah Manajemen PT Telkom Indonesia, Tbk. Witel Lampung	37
4.2.2 Kerangka Kerja Empat Langkah Menurut Pelanggan Indihome ..	39
4.2.3 Kerangka Kerja Empat Langkah Seluruh Responden.....	45
4.3 Skema Hapuskan-Ciptakan-Kurangi-Tingkatkan	46
4.4 Kanvas Strategi	47
4.5 <i>Blue Ocean Idea Index</i>	50
4.6 Pembahasan.....	52
V. SIMPULAN DAN SARAN.....	56
5.1 Simpulan.....	56
5.2 Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA	59
LAMPIRAN.....	62

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Hasil Survei APJII 2022	2
1.2 Layanan <i>Fixed Broadband</i>	
Bandar Lampung	2
1.3 Daftar Harga dan Layanan Indihome/bulan	4
2.1 Enam Prinsip <i>Blue Ocean Strategy</i>	15
2.2 Indeks Ide Samudra Biru.....	22
2.3 Penelitian Terdahulu	22
3.1 Rincian Kegiatan Penelitian	29
4.1 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan Pada Indihome	47
4.2 Indikator Bobot Nilai Faktor Persaingan	48
4.3 <i>Blue Ocean Idea Index</i>	51
4.4 Rekomendasi Perbaikan Indihome.....	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Inovasi Nilai Dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	13
2. Kerangka Kerja Empat Langkah	14
3. Rangkaian Strategis Samudra Biru	18
4. Empat Rintangan Organisasi bagi Eksekusi Strategi	20
5. Proses yang Adil Memengaruhi Sikap dan Prilaku Seseorang	21
6. Kerangka Pemikiran.....	26
7. Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia, Witel Lampung.....	36
8. Kerangka Kerja Empat Langkah Manajemen	38
9. Kerangka Kerja Empat Langkah Pelanggan 1	40
10. Kerangka Kerja Empat Langkah Pelanggan 2	42
11. Kerangka Kerja Empat Langkah Pelanggan 3	43
12. Kerangka Kerja Empat Langkah Pelanggan 4	45
13. Kerangka Kerja Empat Langkah Seluruh Responden.....	46
14. Kanvas Strategi	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Pertanyaan Wawancara	63
2. Hasil Kuesioner Penelitian Manajemen	66
3. Indikator Bobot Nilai Faktor Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	92
4. Pertanyaan Kanvas Strategi.....	94
5. Surat Izin Penelitian	99
6. Surat Balasan Izin Penelitian	100

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Media komunikasi adalah salah satu alat yang dapat digunakan sebagai penunjang kehidupan manusia pada saat ini. Penjelasan tersebut dinilai sesuai dengan manfaat yang diperoleh dari alat komunikasi yaitu sebagai media penyalur informasi jarak jauh, terlebih kondisi geografis Indonesia yang terdiri dari banyak pulau dan disatukan oleh lautan tentunya dibutuhkan alat komunikasi untuk saling berhubungan satu sama lain. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dinilai bahwa media atau sarana komunikasi merupakan hal yang sangat penting pada saat ini, hal tersebut pula yang membuat berkembangnya industri komunikasi di Indonesia di mana dengan berkembangnya industri ini maka diharapkan teknologi informasi dan komunikasi berjalan maju mengikuti perkembangan zaman sehingga dapat menciptakan kebermanfaatan bagi khalayak luas.

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) telah melakukan survei mengenai jumlah pengguna internet di Indonesia pada periode 2021-2022 di mana dalam survei tersebut didapatkan kesimpulan bahwa jumlah pengguna internet di Indonesia untuk periode tersebut meningkat sebesar 6,78% dibandingkan dengan periode sebelumnya dengan nilai 196,7 juta pengguna internet meningkat menjadi 210,3 juta pengguna. Peningkatan jumlah pengguna internet ini mencerminkan bahwa masyarakat Indonesia telah menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan informasi pada era sekarang. Berdasarkan survei yang dilakukan APJII, diketahui bahwa operator *fixed broadband* yang banyak digunakan sebagai berikut :

Tabel 1.1 Hasil Survei APJII 2022

Operator	Persentase Pengguna
Indihome	67,54%
First Media	3,88%
MNC Vision	2,88%
IConnect	2,24%
BizNet	1,54%
Oxygen	1,04%
Internet lokal lainnya	12,80%
Tidak mengetahui	8,10%

Sumber : APJII 2022

Fixed Broadband yang terdaftar di dalam table tersebut hanya beberapa saja yang memberikan layanan *Fixed Broadband* di wilayah Bandar Lampung diantaranya, Indihome, IConnect, BizNet Home, MyRepublic dll.

Tabel 1.2 Layanan *Fixed Broadband* Bandar Lampung

Provider	Produk
Indihome	<ul style="list-style-type: none"> • Area cakupan lebih luas • Tersedia 3 layanan (<i>Single Play, Dual Play, dan Triple Play</i>) • Paket <i>Single Play</i> (Internet) mulai dari harga Rp330.000/bulan dengan kecepatan 30Mbps
Biznet	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coverage</i> area masih belum luas • Pilihan Internet + TV tidak tersedia di pulau Sumatra • Kecepatan 50Mbps mulai dari Rp350.000/bulan
IConnect	<ul style="list-style-type: none"> • Mulai dari Rp297.000/bulan hanya mendapatkan layanan internet dengan kecepatan 50Mbps • Tanpa FUP
My Republic	<ul style="list-style-type: none"> • Kecepatan 30Mbps mulai dari harga Rp309.000/Bulan • Tanpa FUP

Sumber : Website Resmi Penyedia Layanan (2022)

Hadirnya pesaing pada pasar tersebut membuat semakin banyaknya pilihan konsumen untuk dapat memilih produk yang sesuai dengan harapannya.

PT Telkom Indonesia Tbk, melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom Group juga menyediakan berbagai layanan *Home Service* yang terdiri dari *Add-On* dan *Indihome TV*, layanan *Enterprise* yang terdiri dari *SME solution*, *Enterprise Solution*, dan *Government Solution*, dan yang terakhir adalah layanan *Wholesale* yang terdiri dari *Network Connectivity*, *Unified Communications*, *Cloud & Data Center* dan *Managed Service*. Perkembangan industri telekomunikasi khususnya pada produk internet dan televisi berbayar di Indonesia kedepannya akan berkembang pesat seiring dengan pertumbuhan penduduk dan kondisi perekonomian nasional.

Indonesia Digital *Home* atau *Indihome* merupakan salah satu produk layanan internet rumahan dari PT Telkom Indonesia Tbk dimana produk ini berupa paket layanan komunikasi dan data meliputi telepon rumah internet, dan layanan televisi interaktif. *Indihome* resmi diluncurkan pada tahun 2015 dimana *Indihome* menjadi salah satu program dari proyek utama PT Telkom Indonesia Tbk dalam kegiatan Indonesia digital *network* 2015. Sebelum diluncurkannya *Indihome* terdapat produk yang ditawarkan oleh PT Telkom Indonesia Tbk yang bernama *Speedy* namun produk ini resmi dihentikan pada tahun 2015 dan oleh sebab itu maka pelanggan *Speedy* diminta untuk beralih menggunakan produk *Indihome*. Perbedaan mendasar dari *Speedy* dengan *Indihome* adalah pada media penghantar data, *Speedy* menggunakan teknologi ADSL di mana media pengantar data menggunakan kabel tembaga sedangkan *Indihome* menggunakan media pengantar data berupa serat optik.

Indihome menawarkan tiga jenis layanan yang biasa dikenal dengan sebutan *Single Play*, *Dual Play*, dan *Triple Play*. *Single Play* menyediakan koneksi fiber optik dengan layanan internet dengan atau tanpa telepon rumah. *Dual Play* memberikan koneksi fiber optik dengan layanan berupa internet dan telepon rumah atau internet dengan layanan IPTV *UseTV*. Sedangkan *Triple Play*

menyediakan koneksi fiber optik yang meliputi layanan internet telepon rumah, dan IPTV UseeTV.

Tabel 1.3 Daftar Harga dan Layanan Indihome/bulan

Kecepatan Internet	Tarif Triple Play (TV+Internet +Telepon)	Tarif Dual Play (TV+ Internet)	Tarif Dual Play (Telepon +Internet)	Tarif Single Play (Internet)
20 Mbps	-	-	Rp275.000	-
30 Mbps	Rp385.000	Rp370.000	Rp315.000	Rp330.000
50 Mbps	Rp615.000	Rp595.000	Rp445.000	Rp470.000
100 Mbps	Rp950.000	Rp945.000	Rp735.000	—

Sumber: PT Telkom Indonesia Tbk, 2022

Blue Ocean Strategy yang dipopulerkan oleh W. Cham Kim dan Renee Mauborgne merupakan suatu pendekatan strategi yang sistematis dengan menciptakan ruang pasar baru sehingga kompetisi menjadi tidak relevan pada kondisi pasar tersebut. Menurut Ellinger et.al (2020) Prinsip utama *Blue Ocean Strategy* adalah mendefinisikan penawaran nilai yang baru dengan beralih dari persaingan di ruang pasar yang ada yang telah dipenuhi oleh pesaing dalam hal ini dapat dikatakan sebagai samudra merah pada ruang pasar baru yaitu samudra biru.

Penelitian terdahulu yang membahas dan berkaitan dengan *Blue Ocean Strategy* diantaranya penelitian milik Murti et al. (2022) dengan judul "Implementasi *Blue Ocean Strategy* Pada UMKM Reztis Batik Di Desa Tegalsari Kabupaten Jember". Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa Reztis Batik perlu memperhatikan faktor harga, kualitas produk, saluran distribusi, dan promosi yang dilakukan. Hasil analisis menggunakan kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah bahwa Reztis Batik tidak perlu melakukan penghapusan terhadap strategi yang dilakukan hal ini dikarenakan faktor tersebut masih memiliki potensi untuk menunjang keberlangsungan Reztis Batik. Faktor yang perlu ditingkatkan yaitu kualitas produk di mana dalam hal ini dimulai dari segi pemilihan bahan baku dan peningkatan ketahanan produk sehingga dapat

memenuhi pasar yang lebih luas serta meningkatkan kualitas pelayanan sehingga konsumen merasa nyaman dan puas.

Ellinger et.al., (2020) dalam penelitiannya yang berjudul "*Applying Blue Ocean Strategy to Hire and Assimilate Workers With Disabilities Into Distribution Centers*". Pada penelitian ini ditemukan bahwa konsumen akan lebih memilih melakukan pembelian dari rumah dibandingkan harus pergi ke toko secara langsung, perusahaan harus mengadopsi pendekatan dan inisiatif untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Penerapan *Blue Ocean Strategy* yang dibahas dalam penelitian ini bahwa perusahaan perlu memperkerjakan dan mengasimilasi pekerja penyandang disabilitas sebagai bentuk tanggung jawab dari perusahaan dan bentuk menghargai mereka yang menyandang disabilitas.

Penelitian yang berjudul "*Analisis Blue Ocean Strategy Bagi Industri Kerajinan Di Kota Tanjung Balai*." Samrin, S., et al. (2019) mengungkapkan bahwa strategi bersaing yang digunakan Industri Kecil Menengah Kulit Kerang di Tanjung Balai saat ini adalah dengan mengidentifikasi faktor kompetisi di dalam industri tersebut, kemudian penelitian ini juga mengungkap bahwa strategi persaingan industri kulit kerang yang dilakukan dengan strategi samudra biru memberikan kesimpulan bahwa IKM Tanjung balai untuk merekonstruksi batasan pasarnya kembali dengan mencermati industri alternatif pembeli segmentasi dan daya tarik.

Membangun strategi samudra biru pada perusahaan perlu me bentuk rangkaian berupa utilitas pembeli, harga, biaya, dan pengadopsian. Pada titik utilitas pembeli perusahaan perlu mencari tahu apakah produk yang ditawarkan memberikan utilitas istimewa kepada pelanggannya dan adakah alasan tersendiri yang menjadi daya tarik bagi pembeli untuk membeli produk yang ditawarkan? Jika hal di atas tidak didapatkan maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tidak memiliki potensi samudra biru, pada tahapan ini terdapat dua pilihan bagi perusahaan yaitu menyingkirkan ide tersebut untuk sementara waktu atau memikirkannya kembali sampai mendapatkan jawaban "ya" begitu pula yang harus dilakukan pada elemen dan tahapan berikutnya. Pertanyaan mengenai

utilitas bagi pembeli apabila sudah mendapatkan jawaban "Ya" maka perusahaan perlu berlanjut ke langkah selanjutnya yaitu menetapkan harga strategis yang tepat. Pada tahapan ini perusahaan perlu memikirkan Apakah harga produk dapat menarik masa pembeli sehingga mereka memiliki kemampuan untuk membayar produk tersebut.

Melewati tahapan satu dan dua maka hal tersebut memastikan bahwa perusahaan menciptakan lompatan dalam nilai pembeli bersih di mana hal ini berkaitan dengan sisi pemasukan dari model bisnis perusahaan. Langkah ketiga yang perlu dilakukan adalah memeriksa kembali apakah perusahaan dapat memproduksi produk pada biaya yang ditargetkan dan tetap mendapatkan margin laba yang diinginkan. Langkah terakhir adalah menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian. Dalam langkah ini perusahaan perlu mengetahui apa saja rintangan pengadopsian yang dapat menghambat ide perusahaan sehingga perusahaan perlu menghadapi rintangan ini secara langsung. Dengan menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian maka menjadi faktor penting dalam penerapan strategi samudra biru.

Kebutuhan masyarakat akan layanan internet cepat dan murah akan terus meningkat seiring dengan berjalannya waktu. Saat ini hampir seluruh kalangan baik anak kecil sampai orang dewasa untuk memiliki sebuah *smartphone* yang dilengkapi dengan internet menjadi salah satu kebutuhan pokok bagi mereka. Segala informasi dapat diperoleh hanya dengan mengakses *smartphone* yang mereka miliki dengan syarat memiliki jaringan internet, hal inilah yang menuntut industri penyedia layanan internet untuk memberikan pengalaman terbaik kepada konsumen mereka dengan memberikan kualitas layanan internet cepat dengan harga yang terjangkau bagi mereka. Pemilihan Indihome sebagai objek penelitian dikarenakan layanan ini masih menguasai pasar yang ada dengan cakupan area terluas dibandingkan layanan lainnya. Berdasarkan laporan keuangan Telkom Q1-2023, perusahaan ini telah membukukan pendapatan

konsolidasi sebesar Rp 36,1 Triliun dimana pada segmen *fixed broadband*, Indihome memberikan kontribusi terhadap perseroan mencapai 19,9%.

Perusahaan dalam hal ini perlu memperhatikan pula bagaimana hubungan yang terjalin dalam komponen bisnis, dimana hal tersebut dapat mempengaruhi kegiatan dari perusahaan. Tingkat kebutuhan serta adanya wilayah yang belum *tercover* jaringan internet menarik perhatian perusahaan lainnya untuk bersaing dan menerima permintaan yang ada sehingga menjadi penting untuk melakukan studi mengenai bagaimana upaya perusahaan untuk menawarkan nilai baru dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*, mengingat tingkat permintaan dari layanan internet makin meningkat tiap tahunnya. Uraian di atas memberikan ketertarikan kepada penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Penerapan *Blue Ocean Strategy* Pada Produk Indihome (Studi Pada PT Telkom Indonesia Witel Lampung)**”

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang diteliti pada penelitian ini adalah “Apakah *Blue Ocean Strategy* telah diterapkan pada Telkom Witel Lampung melalui produk Indihome?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan "Untuk mengetahui penerapan *Blue Ocean Strategy* pada Telkom Witel Lampung melalui produk Indihome”

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Civitas Akademik

Penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi dan bahan kajian serta referensi bagi penelitian selanjutnya, serta dapat menambah bacaan ilmiah dibidang manajemen strategik khususnya penelitian tentang *Blue Ocean Strategy*.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan dan pertimbangan dalam menerapkan strategi bisnis yang tepat pada situasi pasar yang ada.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategik

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategik

Menurut Fred R. David (2017) Manajemen strategik dapat dipahami sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Fred R. David (2017) juga memberikan penjelasan bahwa dalam manajemen strategik terdapat tiga tahapan diantaranya, memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi.

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2008), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi (*strategy* atau perencanaan jangka panjang) pelaksanaan dan evaluasi pengendalian strategi. Sedangkan menurut Aime Heene dan Sebastian dalam Hutagalung dan Tenny (2022), Manajemen strategis adalah proses manajemen terpadu dalam suatu organisasi yang berulang untuk menciptakan nilai dan memberikan serta memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan dan pemangku kepentingan lainnya.

Penjelasan diatas dapat memberikan kesimpulan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi pelaksanaan dan evaluasi pengendalian strategi.

2.1.2 Tahapan Manajemen Strategik

Menurut Fred R. David (2017) menjelaskan proses manajemen *strategic* terbagi menjadi tiga yaitu:

a. Memformulasikan strategi

Pada tahapan ini perusahaan menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dicapai.

b. Mengimplementasikan strategi

Kondisi ini merupakan kondisi dimana perusahaan memerlukan suatu keputusan dari pihak *stakeholder* dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Mengimplementasikan strategi sering disebut sebagai "*action stage*" dari manajemen strategis. Pengimplementasian strategi memiliki maksud memobilisasi para pegawai dan manajer untuk menterjemahkan strategi yang sudah diformulasikan menjadi aksi.

c. Mengevaluasi strategi

Tahap ini adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu untuk mengetahui ketika ada strategi yang sudah diformulasikan tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi memiliki tiga aktifitas yang fundamental, yaitu mereview faktor-faktor internal dan eksternal yang

menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa dan mengambil langkah korektif.

2.1.3 Pengertian Visi, Misi, dan Tujuan

Menurut Wibisono (2006) Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau bisa dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Menurut Udaya, dkk (2013) Visi perusahaan adalah keterangan tujuan akhir yang ingin dicapai organisasi/perusahaan yang menyangkut tujuan yang diarahkan untuk jangka waktu yang panjang. Adapun misi merupakan jawaban atas pertanyaan mengapa perusahaan/organisasi itu eksis. Ia merupakan keterangan bagaimana visi itu akan dicapai. Sementara menurut Sondang (2004), yang dimaksud dengan misi ialah maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi yang lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sejenis.

Tujuan merupakan proses di mana perusahaan berusaha untuk mampu bertahan menghadapi kondisi internal dan eksternal, kemudian perusahaan meningkatkan serta mencari peluang bagi investasi tambahan guna memberi keuntungan untuk perusahaan. Adanya tujuan perusahaan memberikan manfaat untuk mengarahkan serta memberikan panduan kepada perusahaan agar bisa bertahan lebih lama.

2.2 Strategi Samudra Merah (*Red Ocean Strategy*)

Menurut Kim dan Mauborgne (2005) Strategi samudra merah merupakan gambaran dari apa yang terjadi di industri yang ditetapkan dan diterima, dan aturan persaingan yang sudah diketahui. Secara umum Samudra Merah adalah industri atau pasar yang sudah terkenal di mana para pesaing memberikan tawaran terhadap produk yang seragam dan semua industri atau perusahaan

saling berebut konsumen di dalam pasar yang sama. Dengan kondisi tersebut maka akan memberikan persaingan yang sangat sengit di mana kondisi ini menjadi ajang bagi industri atau perusahaan untuk bisa mencari perhatian konsumen untuk produk yang seragam.

Menurut Kusnita (2019), *Red Ocean Strategy* dapat digambarkan dengan kondisi *blood market*. Situasi pasar ini membuat pasar tampak seperti lautan darah, sebagaimana Kim dan Mauborgne (2005) dalam Aditya dkk. (2019) bahwa produk menjadi komoditas dan persaingan sengit antar perusahaan mengubah samudra merah ke dalam lautan darah. *Red Ocean Strategy* atau Strategi Samudra Merah memaksa perusahaan untuk bersaing memperebutkan pangsa pasar yang ada, oleh karena itu perlu diciptakan inovasi-inovasi untuk mendapatkan keuntungan yang lebih banyak dan mendapatkan peluang pasar baru, sehingga perusahaan harus menciptakan kondisi *Blue Ocean Strategy*.

2.3 Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

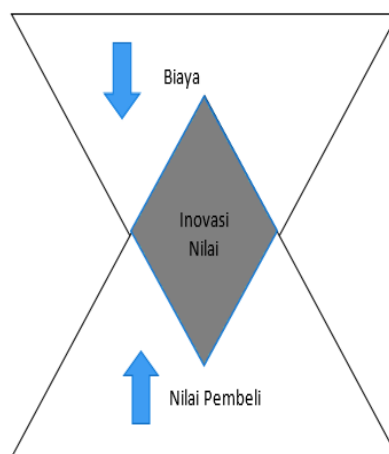
2.3.1 Pengertian Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

Strategi samudra biru atau *Blue Ocean Strategy* merupakan strategi yang menitikberatkan pada kondisi ruang pasar yang belum tersentuh, di mana pada kondisi ini pasar memiliki permintaan dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Melalui *Blue Ocean Strategy* Kim dan Mauborgne menciptakan pendekatan yang sistematis untuk menciptakan kompetisi menjadi tidak relevan dalam suatu industri.

Menurut (Yunus & Sijabat, 2021 dalam Naeem, A. M. at.al, 2022) Strategi samudra biru menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi untuk menjadi pelopor di pasar. Strategi samudra biru juga disebut Kebijakan nilai inovasi didasarkan pada upaya eksplorasi pasar asli yang belum dieksploitasi, untuk membedakannya dari Samudra Merah yang mewakili pertempuran kompetitif di pasar yang ada

2.3.2 Batu Pijak Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

Batu pijak *Blue Ocean Strategy* adalah inovasi nilai. Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah di mana perilaku perusahaan akan memberikan dampak positif terhadap struktur biaya serta tawaran bagi pembeli. Pengurangan biaya dapat dilakukan dengan cara menghilangkan serta mengurangi apa yang menjadi faktor utama adanya persaingan di dalam sektor industri tersebut. Sedangkan nilai pembeli akan dilakukan peningkatan dengan cara memberikan penambahan dan melakukan penciptaan elemen yang belum pernah ada serta belum pernah ditawarkan dalam industri tersebut.



Gambar 1 Inovasi Nilai Dalam *Blue Ocean Strategy*
 Sumber: Kim dan Mauborgne: *Blue Ocean Strategy* 2005

Gambar di atas menunjukkan bahwa tujuan dari terbentuknya samudra biru adalah untuk menekan biaya bersamaan dengan peningkatan nilai bagi pembeli. Inovasi nilai memaksa perusahaan untuk bisa mengarahkan seluruh sistem kepada tujuan pencapaian lompatan dalam nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan sendiri.

2.3.3 Kerangka Kerja Empat Langkah

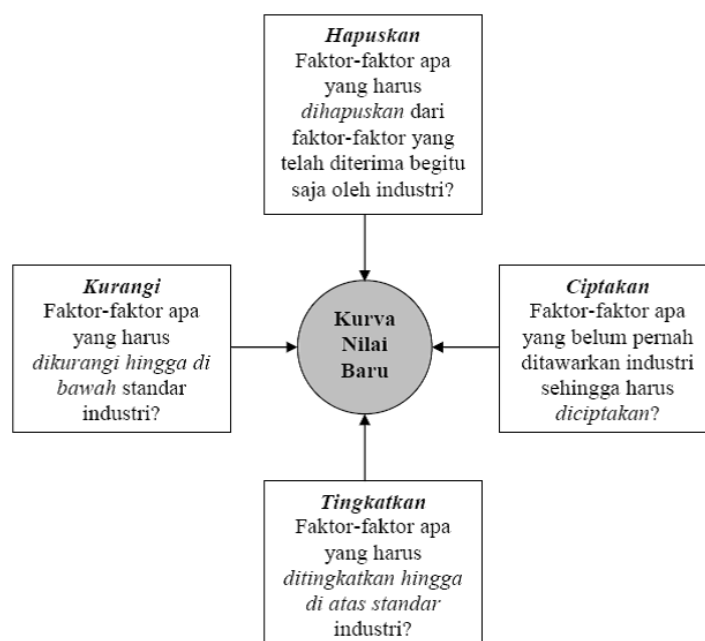
Tujuan dari dikembangkannya kerangka kerja empat langkah adalah untuk menyusun kembali elemen nilai pembeli dalam bentuk kurva nilai baru. Dalam menyusun kerangka kerja empat langkah tersebut aspek yang terdiri di dalamnya

adalah hapuskan, kurangi, tingkatkan, dan ciptakan. Kim dan Mauborgne (2005).

Menurut Kim dan Mauborgne (2005) ada 4 pertanyaan kunci untuk menentang logika strategi dan model bisnis suatu industri:

- Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor yang telah diterima oleh industri?
- Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
- Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
- Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?

Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan dapat terlihat pada gambar berikut



Gambar 2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Sumber: Kim dan Mauborgne: *Blue Ocean Strategy* 2005

- Pertanyaan pertama, perusahaan harus mempertimbangkan faktor apa saja yang harus dihilangkan yang telah lama menjadi faktor persaingan bagi perusahaan dalam industri tersebut.
- Pertanyaan kedua, perusahaan harus menentukan apakah produk atau jasa yang direncanakan selama ini terlalu berlebihan untuk mengimbangi laju persaingan saat ini.
- Pertanyaan ketiga mendorong perusahaan untuk menemukan dan menghilangkan bentuk-bentuk penawaran yang terlalu dipaksakan oleh industri kepada konsumen.
- Pertanyaan keempat membantu perusahaan menemukan sumber nilai yang benar-benar baru bagi pembeli, menciptakan permintaan baru dan perubahan harga.

2.3.4 Enam Prinsip Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

Terdapat enam prinsip untuk menyukkseskan penerapan dan pelaksanaan *Blue Ocean strategy* serta resiko apa saja yang ditangani dalam prinsip-prinsip tersebut.

Tabel 2.1 Enam Prinsip *Blue Ocean Strategy*

Prinsip	Faktor Risiko Yang Ditangani Oleh Setiap Prinsip
1. Prinsip-Prinsip Perumusan	
Merekonstruksi batasan-batasan pasar	Risiko Pencarian
Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	Risiko Perencanaan
Menjangkau, melampaui permintaan yang ada	Risiko Skala
merlakukan rangkaian strategis dengan cepat	Risiko Model Bisnis
2. Prinsip-prinsip eksekusi/pelaksanaan	
Mengatasi hambatan utama dalam organisasi	Risiko Organisasi
Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	Risiko Manajemen

Sumber: Kim dan Mauborgne: *Blue Ocean Strategy* 2005

1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar.

Untuk merekonstruksi batasan pasar maka terdapat 6 langkah yang perlu dilakukan diantaranya sebagai berikut:

- **Mencermati Industri-Industri Alternatif**

Pada dasarnya perusahaan berkompetensi tidak hanya dengan perusahaan yang lain dalam industri tersebut, melainkan mereka juga bersaing dengan perusahaan yang ada di industri lain yang memproduksi jasa atau produk alternatif. Alternatif yang dimaksud adalah produk yang mencakup fungsi dan bentuk berbeda tetapi memiliki tujuan yang sama.

- **Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis Dalam Industri**

Kunci untuk menciptakan strategi samudra biru adalah keluar dari kelompok strategi industri yang ada dan memecah pemahaman sempit dengan memahami faktor apa yang mendorong keputusan untuk berpindah dari satu kelompok ke kelompok lain.

- **Mencermati Rantai Pembeli**

Secara garis besar pesaing dalam suatu industri memiliki kesamaan pengertian mengenai siapa saja pembeli sasaran mereka. Pembeli yang rela membayar produk atau jasa mungkin saja berbeda dengan pengguna yang sebenarnya dan dalam beberapa kasus bisa saja memberikan dampak yang signifikan.

- **Mencermati Penawaran Produk dan Layanan Pelengkap**

Dalam beberapa kasus nilai dan jasa lain dapat mempengaruhi nilai dari suatu produk atau jasa yang ditawarkan. Namun pada sebagian industri para kompetitor akan bertemu dalam batasan produk dan layanan industri.

- **Menguji Daya Tarik Emosional atau Fungsional Bagi Pembeli**

Beberapa industri bersaing lebih kepada penentuan harga dan berdasarkan nilai fungsional dari produk atau jasa yang diberikan,

terutama berdasarkan perhitungan manfaat dan daya tarik yang bersifat emosional. Dengan menghilangkan berbagai kelebihan maka dapat menciptakan bentuk model bisnis yang lebih sederhana dengan harga yang lebih murah.

- **Mengamati Waktu**

Setiap industri pastinya akan tunduk kepada tren eksternal yang akan memberikan pengaruh kepada bisnis mereka seiring berjalannya waktu. Sebagai contohnya adalah bagaimana cepatnya perkembangan dunia digital yang membuat industri harus menyesuaikan diri dengan lingkungan tersebut

2. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka

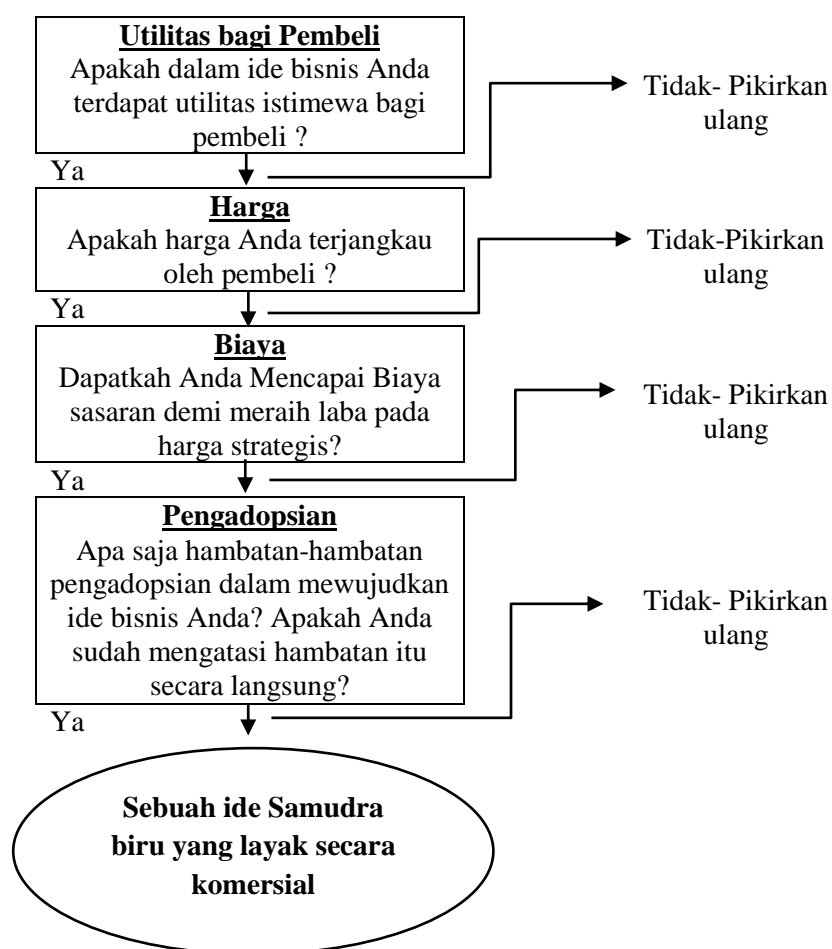
Prinsip ini ialah kunci agar bisa mengurangi resiko perencanaan investasi energi dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis dalam *Red Ocean*. Pada prinsip ini perusahaan berusaha untuk mengembangkan pendekatan alternatif untuk melakukan proses perencanaan strategis melalui kanvas strategi. Pendekatan ini secara konsisten akan membentuk strategi yang dapat membuka kreativitas dari beragam jenis orang dalam suatu organisasi serta memberikan wawasan kepada perusahaan mengenai *Blue Ocean* agar lebih mudah dipahami serta dikomunikasikan guna diterapkan secara efektif.

3. Menjangkau, melampaui permintaan yang ada

Prinsip ini merupakan kunci dalam mencapai inovasi nilai. Dengan meningkatkan permintaan terbesar atas penawaran baru maka pendekatan ini dapat mengurangi resiko skala yang mengiringi terciptanya pasar baru. Dalam memaksimalkan ukuran *Blue Ocean*, perusahaan perlu melakukan pengembangan terhadap apa yang dihargai pembeli secara umum.

4. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat

Mengetahui urutan strategis yang tepat dan mengevaluasi ide-ide Strategi Samudra Biru dengan benar terhadap kriteria kunci akan mengurangi risiko bisnis. Perusahaan harus mengembangkan strategi samudra biru dalam hal nilai pelanggan, harga, dan biaya implementasi.



Gambar 3 Rangkaian Strategis Samudra Biru

Sumber: Kim dan Mauborgne: *Blue Ocean Strategy* 2005

a. Skema Koridor Harga Massa

Model koridor harga massal yang terdiri dari dua langkah berikut digunakan untuk mempertajam analisis biaya.

- Mengidentifikasi koridor harga untuk tiga produk pengganti dengan format yang sama, format yang sama dan fungsi yang berbeda, serta format dan fungsi yang berbeda dengan tujuan yang sama. Koridor harga dapat dibagi menjadi tiga definisi. Pertama-tama, batasan harga adalah perlindungan hukum dan perlindungan sumber daya alam. Kedua, penerapan harga dasar adalah tingkat perlindungan hukum dan perlindungan aset rata-rata, dan ketiga, penetapan harga top-down adalah perlindungan hukum tingkat rendah yang mudah ditiru.

b. Siklus Pengalaman Pembelian

Investigasi mendetail tentang siklus pengalaman belanja dijelaskan dalam uraian berikut.

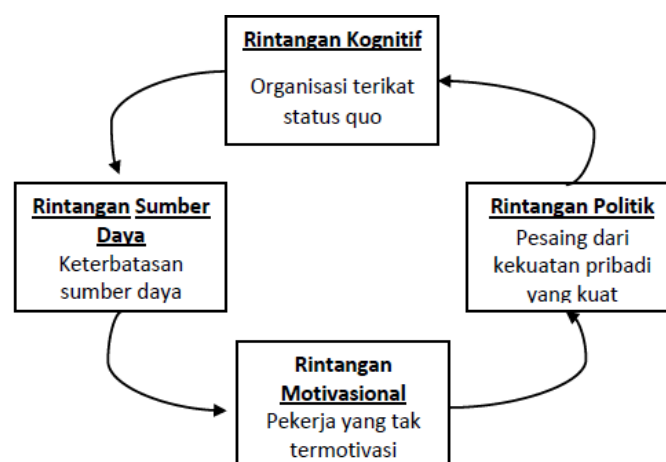
- Pembelian: Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menemukan produk yang Anda inginkan? Apakah area perbelanjaan menarik dan mudah diakses? Berapa lama kesepakatan itu berlangsung?
- Pengiriman: Berapa lama waktu yang dibutuhkan sampai saya menerima kiriman? Seberapa sulit bagi Anda untuk mengatur sendiri pengiriman barang yang dibeli?
- Menggunakan: Apakah produk memerlukan pelatihan atau dukungan khusus? Apakah mudah disimpan saat tidak digunakan? Apakah produk menawarkan lebih banyak daya daripada yang dibutuhkan pengguna? Apakah produk Anda memiliki lebih banyak fitur?
- Pelengkap: Apakah pembeli membutuhkan produk atau layanan lain untuk membuat produk berfungsi? Berapa biaya Produk/Layanan yang Didukung? Berapa lama waktu yang dibutuhkan produk/layanan lain? Seberapa sulitkah produk/layanan lainnya? Seberapa mudah mendapatkan produk/jasa lain?

- **Pemeliharaan:** Apakah produk memerlukan perawatan eksternal? Seberapa mudah memelihara dan memperbarui produk Anda? Berapa biaya pengobatannya?
- **Pengelolaan sampah:** Apakah produk menghasilkan limbah? Seberapa mudah proses penanganan produk? Apakah ada masalah hukum dan lingkungan tentang pembuangan produk yang aman? Berapa biaya untuk membayar produk?

Pendanaan yang ditargetkan harus dihargai dengan margin rendah berdasarkan penilaian strategis. Untuk melakukan ini, perusahaan harus menyadari kemampuannya untuk menanggapi kekhawatiran para pemangku kepentingan seperti karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat.

5. Mengatasi hambatan utama dalam organisasi

Hampir semua strategi memiliki kesulitan dalam penerapannya secara langsung. Terdapat 4 rintangan yang perlu dihadapi dalam proses penerapan *Blue Ocean strategy* diantaranya: rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan politik dan rintangan motivasional.

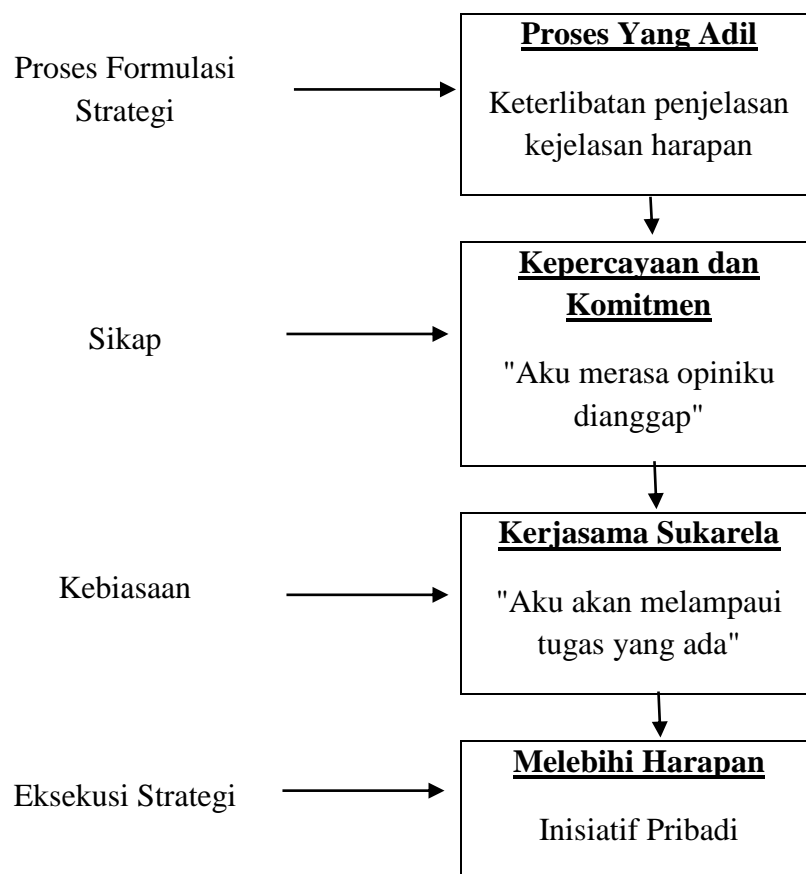


Gambar 4 Empat Rintangan Organisasi bagi Eksekusi Strategi

Sumber: Kim dan Mauborgne: *Blue Ocean Strategy* 2005

6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi

Prinsip ini akan menciptakan beberapa pengaruh terhadap sikap dan perilaku orang ketika manajemen melakukan strategi yang akan dieksekusi. Hal tersebut dapat terlihat pada skema berikut ini.



Gambar 5 Proses yang Adil Memengaruhi Sikap dan Prilaku Seseorang

Sumber: Kim dan Mauborgne: *Blue Ocean Strategy* 2005

2.4 Indeks Ide Samudra Biru

Indeks Ide Samudra Biru adalah alat sederhana namun kuat untuk memverifikasi apakah ide bisnis baru memenuhi kriteria Strategi Samudra Biru. Seringkali, perusahaan percaya bahwa ide bagus sudah cukup untuk menghasilkan

kesuksesan komersial. Tentu saja, ide-ide hebat harus menciptakan lompatan signifikan dalam utilitas pembeli. Tetapi penawaran tersebut juga harus diberi harga sehingga dapat dijangkau oleh sebagian besar pembeli sasaran, sementara pada saat yang sama menjamin keuntungan yang besar bagi perusahaan dengan mengurangi struktur biayanya.

Tabel 2.2 Indeks Ide Samudra Biru

Variabel	Indikator
Utilitas	Apakah ada utilitas istimewa? Apakah ada alasan kuat untuk membeli produk tersebut?
Harga	Apakah harga produk terjangkau bagi kebanyakan massa pembeli?
Biaya	Apakah struktur biaya sudah sesuai dengan biaya sasaran?
Pengadopsian	Apakah perusahaan sudah menangani hambatan hambatan pengadopsian secara langsung?

Sumber: Kim dan Mauborgne: *Blue Ocean Strategy* 2005

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui apakah penelitian yang sedang dilakukan sejalan dengan penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya. Pada tabel penelitian terdahulu berikut ini merangkum dari penelitian sebelumnya yang memuat analisis strategi bisnis suatu bisnis

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Dirham, M., Sunarya, E., & Komariah, K. (2022)	Inovasi Nilai Dalam Langkah - Langkah Sistematis <i>Blue Ocean Shift</i> (Studi Kasus Pada	Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i> dengan metode Triangulasi data	Dalam penelitian ini strategi bisnis untuk mengembangkan produk melalui inovasi nilai menjadi pilihan yang

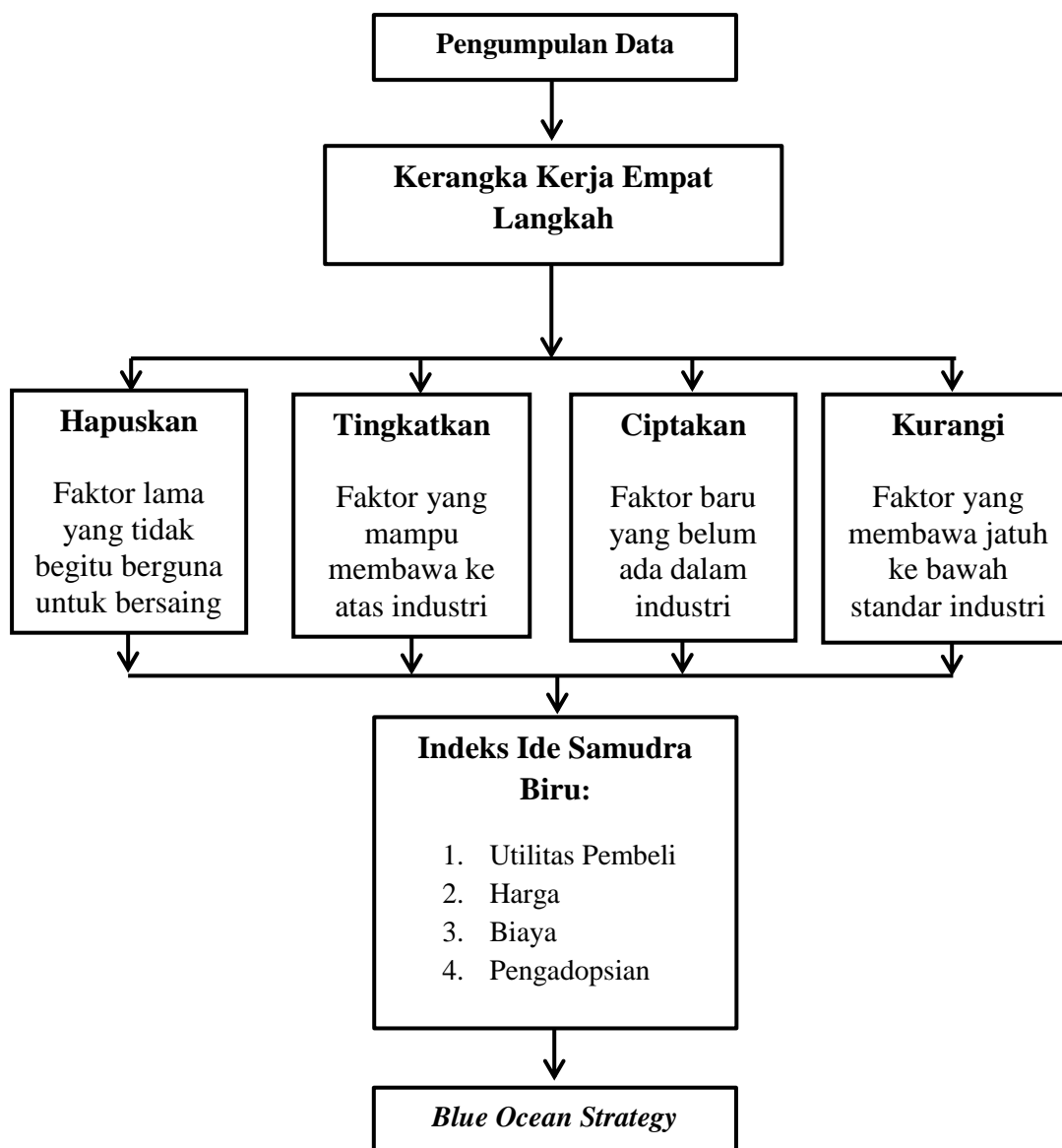
Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Biznet Branch (Sukabumi)		tepat dan juga pada posisi penawaran Biznet pada kanvas strategi mendapatkan hasil dengan kesimpulan bahwa bisnis memiliki peluang untuk mempertahankan pasar dalam industri internet provider tetapi memiliki hambatan berupa jangkauan Biznet yang terbatas.
Sujani, S., & Arif, M. S. (2021)	Perancangan <i>Business Model Canvas</i> Dan <i>Blue Ocean Strategy</i> Untuk Usaha Pengrajin Alas Kaki Sooko Mojokerto	<i>Business Model Canvas</i> dan <i>Blue Ocean Strategy</i>	Untuk meningkatkan <i>scale up</i> pengrajin sepatu dapat dimulai dari faktor kerjasama produksi dan juga digital marketing. Untuk meningkatkan skill up pengrajin sepatu dapat dimulai dari faktor kerjasama produksi dan juga digital marketing. Kerjasama di bidang produksi akan melakukan pertimbangan terhadap kemampuan atas keunggulan kompetensi dan peralatan antar pengrajin yang masih terdapat kesenjangan. Berdasarkan hasil strategi kanvas yang dilakukan dengan metode analisis <i>Blue Ocean</i> strategi maka dapat diketahui bahwa faktor yang tidak mengalami perubahan adalah harga dan kualitas. Hal tersebut memiliki tujuan untuk memberikan nilai lebih kepada konsumen dan memberikan gambaran

Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			bahwa produk alas kaki masih layak dipertahankan.
Samrin, S.,et al. (2019)	Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i> Bagi Industri Kerajinan Di Kota Tanjung Balai	<i>Blue Ocean Strategy</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Situasi pada industri kulit kerang Tanjung balai masih termasuk ke dalam kategori red ocean dimana hal tersebut terlihat pada kurva nilai industri kecil menengah (IKM) Tanjung balai yang masih memiliki kecenderungan untuk saling bersaing di mana hal tersebut juga terlihat dari jumlah pesaing di industri yang sama yang cenderung meningkat dan saling berupaya meningkatkan pangsa pasar masing-masing
Murti,A.P, et al. (2022)	Implementasi <i>Blue Ocean Strategy</i> Pada UMKM Rezti's Batik Di Desa Tegalsari Kabupaten Jember	<i>Blue Ocean Strategy</i>	Hasil analisis menggunakan kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah bahwa Rezti's Batik tidak perlu melakukan penghapusan terhadap strategi yang dilakukan hal ini dikarenakan faktor tersebut masih memiliki potensi untuk menunjang

Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>keberlangsungan Rezi's Batik.</p> <p>Faktor yang perlu ditingkatkan yaitu kualitas produk di mana dalam hal ini dimulai dari segi pemilihan bahan baku dan peningkatan ketahanan produk sehingga dapat memenuhi pasar yang lebih luas serta meningkatkan kualitas pelayanan sehingga konsumen merasa nyaman dan puas.</p>
Ellinger et.al, (2020)	<p><i>Applying Blue Ocean Strategy to Hire and Assimilate Workers With Disabilities Into Distribution Centers</i></p>	<p><i>Blue Ocean Strategy</i></p>	<p>Pada penelitian ini ditemukan bahwa konsumen akan lebih memilih melakukan pembelian dari rumah dibandingkan harus pergi ke toko secara langsung, perusahaan harus mengadopsi pendekatan dan inisiatif untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.</p>

2.6 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017), kerangka berpikir adalah sintesis yang mencerminkan hubungan antara variabel yang diteliti dan memberikan panduan untuk memecahkan masalah penelitian dan merumuskan hipotesis penelitian dalam bentuk diagram alur dengan penjelasan kualitatif.



Gambar 6 Kerangka Pemikiran

Sumber: Kim dan Mauborgne: *Blue Ocean Strategy* 2005

Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti dengan cara observasi, wawancara, studi pustaka, dan dokumentasi. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi secara langsung untuk mengetahui serta mengamati perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian, untuk melengkapi data yang dibutuhkan maka peneliti akan melakukan wawancara dengan pihak yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan serta melakukan pencarian informasi melalui sumber lain seperti artikel, majalah, dan jurnal. Penerapan strategi bisnis memerlukan upaya untuk melakukan visualisasi dari setiap segi bisnis yang dilaksanakan untuk mendapatkan informasi seperti apa kondisi sesungguhnya pada bisnis tersebut. Dengan melakukan visualisasi strategi akan dapat menciptakan inovasi nilai yang bisa membantu bisnis tersebut mencapai tujuan.

Inovasi nilai merupakan bentuk simultan dari upaya mencari diferensiasi dan biaya rendah yang dapat menciptakan nilai bagi pembeli dan perusahaan (Aditya dkk. 2019). Inovasi nilai merupakan aspek penting yang perlu dicapai oleh perusahaan dengan cara menerapkan kerangka kerja empat langkah dimana dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah maka perusahaan dapat mengatasi resiko yang dapat menghambat sampai menciptakan strategi baru untuk bisnis tersebut. Dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah maka hal tersebut dapat menjadi cara untuk mengatasi hambatan yang ada sehingga dapat melakukan perumusan strategi baru.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif pada dasarnya adalah pengumpulan data dari obyek empiris melalui studi kasus, pengalaman pribadi, introspektif, dan pendekatan Natural. Studi kasus adalah metode penelitian yang menggunakan pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" dalam studi yang berfokus pada fenomena kontemporer di mana peneliti memiliki sedikit kendali atas peristiwa dan relevan dengan kehidupan nyata individu dan kelompok sistematis (Yin, 2009).

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini dipilih dengan didasarkan pada asumsi bahwa subjek merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian yang sedang berlangsung. Subjek penelitian juga merujuk pada 5 orang responden yang terdiri dari pihak manajemen yaitu *Manager Consumer Service* PT Telkom Indonesia, Tbk. Witel Lampung dan 4 pelanggan pengguna Indihome yang telah menggunakan produk tersebut sejak lama bahkan sejak produk Indihome masih bernama Speedy dan mengetahui produk pesaing. Berdasarkan kriteria ini, maka diasumsikan para responden memiliki pengetahuan yang baik tentang produk yang diteliti.

Objek Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom Indonesia Tbk, Witel Lampung yang berlokasi di Jl. Mojopahit 14 Tanjung Karang Pusat, Enggal, Bandar Lampung. Variabel yang diteliti adalah apakah *Blue Ocean Strategy* telah

direapkan oleh PT Telkom Indonesia Tbk, Witel Lampung dalam menghadapi persaingan pada produk layanan internet rumahan.

3.3 Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan satu bulan setelah seminar proposal yang dilaksanakan dengan rentang waktu penelitian terhitung sejak Februari-April 2023. Penelitian ini dilakukan pada waktu senggang dari pihak informan dan responden serta menyesuaikan dengan situasi di lapangan. Rincian waktu penelitian dapat di sajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Rincian Kegiatan Penelitian

No	Waktu	Kegiatan
1	Jumat, 09 September 2022	Membahas rencana penelitian di kantor Telkom Kedaton
2	Selasa, 20 September 2022	Membahas rencana penelitian di kantor Telkom Witel Lampung, dengan <i>Manager Consumer Service</i>
3	Kamis, 12 Januari 2023	Seminar Proposal
4	Rabu, 15 Maret 2023	Wawancara dengan <i>Manager Consumer Service</i> di kantor Telkom Witel Lampung
5	Sabtu, 18 Maret 2023	Melakukan Wawancara kepada Konsumen
6	Kamis, 23 Maret 2023	Menyerakan surat izin penelitian serta melakukan sesi wawancara lanjutan untuk melengkapi data di kantor Telkom Witel Lampung
7	Minggu, 02 April 2023	Melakukan wawancara dengan konsumen tahap kedua
8	Rabu, 03 Mei 2023	Mengurus surat balasan izin penelitian di kantor Telkom Witel Lampung

Sumber: Peneliti (2023)

3.4 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian skripsi ini yaitu:

1. Sumber data primer

Data Primer adalah data yang didapatkan secara langsung yang bersumber dari observasi, hasil wawancara dengan *Stakeholder* PT Telkom Indonesia, Witel Lampung.

2. Sumber data sekunder

Data ini diperoleh secara tidak langsung berhubungan dengan responden yang diteliti dan merupakan pendukung dari bagian penelitian yang dilakukan. Data diperoleh melalui pengumpulan sendiri oleh peneliti, misalnya pembukuan PT Telkom Indonesia Tbk, Witel Lampung, majalah, internet, buku-buku yang dijadikan sumber referensi penelitian. Jadi, data sekunder berasal dari tangan kedua, ketiga dan seterusnya artinya melewati satu atau lebih pihak yang bukan penelitian sendiri.

3.5 Fokus Penelitian

Penelitian kualitatif membutuhkan fokus penelitian untuk mempersempit yang akan diteliti. Menentukan fokus penelitian lebih diarahkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi perekonomian dan sosial, ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan data yang tidak relevan (Moleong, 2005).

Batasan penelitian kualitatif didasarkan pada tingkatan kepentingan dan urgensi masalah yang harus dipecahkan. Penelitian ini difokuskan pada Apakah PT Telkom Indonesia Tbk, Witel Lampung telah menerapkan *Blue Ocean Strategy* pada produk Indihome dalam menjalankan bisnisnya di wilayah Bandar Lampung.

3.6 Informan Penelitian

Informan adalah orang yang menjadi sumber informasi dalam penelitian. Informan menjadi orang yang memahami informasi tentang masalah yang diteliti dan memberikan konteks dan informasi tentang situasi penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *key informan*. Informan kunci adalah informan yang mengetahui sebagian besar informasi tentang objek penelitian atau mengetahui informasi yang dikumpulkan oleh peneliti langsung dari sumber primer.

Dilihat dari penerapan Teknik Purposive menurut Sinulingga (2015), teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi pelapor adalah dengan menggunakan aspek-aspek tertentu. Sedangkan menurut Andrade, C. (2021) Teknik ini dilakukan dengan mengidentifikasi informan dengan karakteristik tertentu dan dinilai relevan. Dalam hal ini, peneliti memilih informan kunci yaitu pemimpin objek penelitian, karena mengetahui strategi masalah, informasi yang peneliti butuhkan dalam penelitian ini.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono dalam Nurfirdaus, N., & Risnawati, R. (2019) menjelaskan bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan atau triangulasi, menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, studi pustaka, dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis terhadap aktivitas individu atau obyek lain yang diselidiki. Observasi dilakukan oleh peneliti adalah langsung turun ke lapangan dalam mengamati perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian.

2. Wawancara

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan Tanya jawab berkaitan dengan visi dan misi PT Telkom Indonesia Tbk,

Witel Lampung kepada bagian yang memiliki wewenang untuk menjawab wawancara yang dilakukan oleh peneliti, Wawancara ini ditujukan kepada *Manager Consumer Service* Telkom Witel Lampung dan juga ditujukan kepada 4 pelanggan pengguna Indihome yang telah menggunakan produk tersebut sejak lama bahkan sejak produk Indihome masih bernama Speedy dan mengetahui produk pesaing.

3. Studi Pustaka

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari buku-buku, referensi, laporan-laporan, majalah-majalah, jurnal-jurnal, dan media lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis berupa foto, gambar, serta data-data mengenai PT Telkom Indonesia Tbk, Witel Lampung, seperti data sejarah, profil perusahaan, dan penjualan perusahaan.

3.8 Teknik Analisis Data

Yin (2011) menyarankan menggunakan logika replikasi sebagai pendekatan dalam proses analisis. Dalam proses ini, setiap kasus harus melalui prosedur investigasi yang sama untuk menerima hasil dari setiap investigasi. Selain itu, hasil dari setiap studi dibandingkan, yang berguna untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan. Hasilnya digunakan untuk mengklarifikasi pertanyaan penelitian secara umum dan pencapaian tujuan dan sasaran penelitian pada khususnya.

3.8.1 Reduksi Data

Reduksi berarti meringkas, pilih elemen yang penting dan fokus pada yang paling penting dengan membuang yang tidak perlu. Hal ini terjadi karena jumlah informasi yang dikumpulkan di lapangan seringkali sangat banyak dan harus didokumentasikan dengan baik. Reduksi data membutuhkan proses pemikiran

yang halus yang mengharuskan peneliti menjadi cerdas, fleksibel, dan berwawasan luas.

3.8.2 Kanvas Strategi

Kanvas strategi merupakan kerangka kerja operasional dan diagnostik untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas Strategi memiliki dua dimensi, yaitu sumbu horizontal dan sumbu vertikal. Dimana pada sumbu horizontal terdapat faktor-faktor yang digunakan industri sebagai arena persaingan dan investasi. Sumbu vertikal, di sisi lain, menggambarkan tingkat penawaran yang diterima pembeli dari penawaran kompetitif di pasar.

Kemudian pada saat penyusunan strategi digunakan indikator kanvas berdasarkan informasi yang diterima, yang selanjutnya diberikan menurut skala Likert pada skala 1-5, dimana angka 5 berarti sangat baik, 4 berarti baik, 3 umum berarti, 2 berarti buruk dan 1 berarti indikator sangat buruk muncul dalam kerangka empat lapis dan kemudian divisualisasikan sebagai kanvas strategis.

3.8.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan atau yang biasa disebut dengan *Grid ERRC (Eliminate, Reduce, Rise, Create)* adalah alat analisis yang melengkapi langkah dari kerangka kerja empat langkah. *Rise* merupakan faktor-faktor yang harus dinaikkan di atas standar industri; *Create*, merupakan faktor-faktor yang harus diciptakan yang belum pernah diciptakan oleh industri; *Reduce* merupakan faktor-faktor yang harus dikurangi di bawah standar industri; *Eliminate* merupakan faktor-faktor yang harus dihilangkan (Aditya dkk, 2019). *Grid* ini akan mendorong perusahaan untuk tidak hanya mengajukan empat pertanyaan dalam kerangka empat langkah, tetapi juga bertindak berdasarkan empat pertanyaan tersebut untuk menciptakan kurva nilai baru. Menurut Kim dan Mauborgne (2005), perusahaan memiliki empat keunggulan utama yang didorong untuk beroperasi di bawah sistem ini. Keempat keunggulan tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Mendorong perusahaan untuk memutuskan pertukaran antara nilai dan biaya dengan berjuang untuk diferensiasi dan biaya rendah.
- b. Perusahaan yang hanya fokus pada inovasi dan kreativitas akan kalah karena hanya meningkatkan struktur biayanya. Hal ini juga mempengaruhi perusahaan yang sering berganti produk dan layanan terlalu banyak
- c. Sistem ini mudah dipahami oleh para manajer di semua tingkatan. Hal ini membawa keterlibatan semua pihak ke tingkat yang lebih dalam dan lebih kuat
- d. Karena rencana yang berbeda ini sulit diterapkan, perusahaan didorong untuk lebih kompetitif dengan menganalisis setiap faktor industri sebagai faktor kompetitif.

3.8.4 Urutan Strategi

Saat melakukan penelitian, maka peneliti harus diperhatikan untuk memastikan bahwa urutan strategi yang diterapkan dengan benar dan tepat. Serangkaian strategi termasuk utilitas produk, harga, biaya, dan pengadopsian. Prosedurnya adalah sebagai berikut:

- a. Pertama, peneliti berusaha mengetahui mengenai utilitas produk Indihome dan alasan utama mengapa konsumen membeli produk tersebut.
- b. Pada tahap kedua, peneliti bertanya mengenai apakah harga layanan internet yang berlaku sudah terjangkau oleh sebagian besar konsumen.
- c. Pada langkah ketiga, peneliti meminta informasi tentang biaya yang dikeluarkan pelanggan sesuai dengan target biaya yang ditetapkan.
- d. Pada langkah keempat, peneliti menanyakan mengenai cara mereka mengatasi hambatan dalam pengadopsian model secara langsung.

Tanggapan dari responden atau informan berupa pernyataan, jika “ya” diberi simbol positif (+) dan “tidak” diberi simbol negatif (-), kemudian akan diimplementasikan dalam *Blue Ocean Strategy Index* (Kim dan Mauborgne, 2005).

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan, maka peneliti dapat menarik simpulan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Indihome diketahui telah menerapkan strategi samudra biru karena telah berhasil menawarkan nilai yang berbeda dari pesaingnya. Hal ini diketahui dari pada hasil penskoran pada *Blue Ocean Idea Index*. Pada *Blue Ocean Idea Index* yang terdiri dari 4 dimensi pengukuran yang meliputi kepuasan pelanggan, harga, biaya dan pengadopsian strategi dari keempat responden yang dijadikan sebagai informan penelitian hampir seluruhnya memberikan jawaban yang jelas dan positif terhadap dimensi kepuasan pelanggan, harga dan biaya. Sementara itu pada dimensi pengadopsian strategi, responden dari pihak manajemen menjawab positif sementara responden pelanggan ragu-ragu. Dalam penelitian ini dapat diketahui pula bahwa Indihome memiliki keunggulan serta nilai berbeda dari pesaing serupa yaitu dengan penawaran layanan *Single Play*, *Dual Play*, dan *Triple Play* yang dinilai unggul dalam jumlah *channel* serta layanan OTT yang ditawarkan. Selain daripada itu Indihome juga memiliki *coverage area* yang lebih luas daripada pesaing yang ada
2. Informan penelitian menyoroti hal yang sama dalam penelitian ini, yaitu lambatnya penanganan keluhan pelanggan dan masih kurang baiknya kualitas jaringan Indihome dimana kedua aspek inilah yang masih dalam Samudera merah.

5.2 Saran

Adapun sejumlah saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Manajemen perlu fokus pada meningkatkan kecepatan dan efektivitas dalam menangani keluhan pelanggan. Hal ini akan membantu mengurangi jumlah aspek yang masih dikategorikan dalam "samudra merah" dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
2. Perhatian harus diberikan pada perbaikan kualitas jaringan Indihome. Kualitas yang kurang baik menjadi salah satu aspek yang masih berada dalam "samudra merah". Melalui pembaruan infrastruktur dan perbaikan jaringan, manajemen dapat meningkatkan kualitas layanan dan mengurangi keluhan pelanggan terkait hal ini.
3. Penting bagi manajemen untuk mendengarkan masukan dan umpan balik dari pelanggan, manajemen dapat memahami kebutuhan dan harapan mereka dengan lebih baik. Ini akan membantu memperbaiki strategi perusahaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
4. Indihome diharapkan dapat menindaklanjuti rekomendasi yang diberikan guna melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas layanan produk sesuai dengan hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, W., Ikhwan, F. S., Pradnyana, N. A., Sherly, M., Prasetyo, B., Nazri, M., & Hidayanto, A. N. (2019, September). *Analysis of Information Technology Support for Business Models Based on The Blue Ocean Strategy in Indonesian Organization*. In *2019 2nd International Conference of Computer and Informatics Engineering (IC2IE)* (pp. 153-158). IEEE.
- Andrade, C. (2021). *The inconvenient truth about convenience and purposive samples*. *Indian Journal of Psychological Medicine*, *43*(1), 86-88.
- Dirham, M., Sunarya, E., & Komariah, K. (2022). Inovasi Nilai Dalam Langkah–Langkah Sistematis *Blue Ocean Shift* (Studi Kasus Pada Biznet Branch Sukabumi). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, *6*(1), 569-582.
- Ellinger, A. E., Naidoo, J., Ellinger, A. D., Filips, K., & Herrin, G. D. (2020). *Applying blue ocean strategy to hire and assimilate workers with disabilities into distribution centers*. *Business Horizons*, *63*(3), 339-350.
- Fred R. David. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts*. Edition 16. Harlow, UK: Pearson.
- Heene, Aime dan Desmidt, Sebastian, (2010). *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, dialihbahasakan oleh Faisal Afiff. Bandung: PT Refika Aditama.
- Hutagalung, t. (2022). *Strategi Dinas Pariwisata Tapanuli Tengah Dalam Mengoptimalkan Pelayanan Objek Pariwisata Untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Studi Kasus: Kantor Dinas Pariwisata Tapanuli Tengah*.

- Kim, W. C.; R. Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 1-10 p
- Kusnita, K. L. (2019). *Blue ocean strategy di industri perhotelan*. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(3), 122-134.
- Murti, A. P., Setyowati, T., & Samsuryaningrum, I. P. (2022). Implementasi *Blue Ocean Strategy* Pada UMKM Reztis Batik Di Desa Tegalsari Kabupaten Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 128-136.
- Naeem, A. M., Younis, J. A., Manhal, M. H., Yassine, M. A., & Naeem, A. M. *Original Paper The Effect of the Blue Ocean Strategy on Realizing the Above-Average Model: An Applied Study at Zain Telecommunications—The Case of Iraq*.
- Nurfirdaus, N., & Risnawati, R. (2019). Studi tentang pembentukan kebiasaan dan perilaku sosial siswa (Studi Kasus di SDN 1 Windujanten). *Jurnal Lensa Pendas*, 4(1), 36-46
- Putra, I. P., & Prabawani, B. (2021). Analisis Pengembangan Bisnis Indofishery Melalui Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Dan *Blue Ocean Strategy* (BOS). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(1), 952-964.
- Samrin, S., Irawan, M., & Se, M. (2019). Analisis *Blue Ocean Strategy* Bagi Industri Kerajinan Di Kota Tanjung Balai. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 93-100.
- Siagian, Sondang P.(2004) *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara,
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sujani, S., & Arif, M. S. (2021). Perancangan *Business Model Canvas* Dan *Blue Ocean Strategy* Untuk *Scale Up* Usaha Pengrajin Alas Kaki Sooko Mojokerto. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 15(2), 217-230.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Thomas L. Wheelen Hunger and J. David Hunger (2008). *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall International, New Jersey

Wibisono (2006), *Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Erlangga.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods* (4th ed. Vo). Sage Publication.

Yin, Robert K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press, A Division of Guilford Publications, Inc.