

**ANALISIS PENGEMBANGAN BISNIS PADA UMKM KERIPIK PISANG  
ASKHA JAYA DI BANDAR LAMPUNG DENGAN PENDEKATAN  
*RED OCEAN***

**(Skripsi)**

**Oleh**

**ARRIDHA LUTFIA NURHALIZA  
2051011016**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS PENGEMBANGAN BISNIS PADA UMKM KERIPIK PISANG ASKHA JAYA DI BANDAR LAMPUNG DENGAN PENDEKATAN *RED OCEAN***

**Oleh**

**ARRIDHA LUTFIA NURHALIZA**

Industri keripik pisang di Provinsi Lampung berkembang pesat berkat tingginya produksi pisang di daerah tersebut. Penelitian ini mengkaji strategi bisnis Perusahaan Keripik Pisang Askha Jaya di Gang PU, Jalan Pagar Alam, Kecamatan Kedaton, Kota Bandar Lampung, untuk menentukan apakah pendekatan Red Ocean tepat bagi mereka. Dengan metode kualitatif deskriptif, penelitian ini menggunakan alat analisis seperti *SWOT*, *IFE*, *EFE*, Skema Kerangka Empat Langkah, Kanvas Strategi dan *Blue Ocean Idea Index*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Askha Jaya berhasil menerapkan strategi Samudera Biru, menciptakan pasar baru melalui produk berkualitas tinggi, promosi teknologi, dan peningkatan loyalitas pelanggan. Meskipun pendekatan Samudera Merah melibatkan penyesuaian harga dan kualitas produk, strategi Samudera Biru lebih efektif dalam pengembangan bisnis, meskipun ada tantangan dalam dimensi harga. Askha Jaya perlu menyesuaikan struktur biayanya untuk memaksimalkan potensi pasar baru tanpa terjebak dalam persaingan ketat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi Samudera Biru lebih efektif dibandingkan dengan pendekatan Samudera Merah untuk pengembangan bisnis Askha Jaya.

**Kata Kunci:** Lampung, UMKM, Keripik Pisang, Strategi Samudera Merah dan Samudera Biru.

## **ABSTRACT**

### ***ANALYSIS OF BUSINESS DEVELOPMENT AT UMKM ASKHA JAYA BANANA CHIPS IN BANDAR LAMPUNG WITH RED OCEAN STRATEGY***

**BY**

**ARRIDHA LUTFIA NURHALIZA**

*The banana chips industry in Lampung Province is rapidly developing due to the high production of bananas in the region. This study examines the business strategy of the Askha Jaya Banana Chips Company located in Gang PU, Jalan Pagar Alam, Kedaton District, Bandar Lampung City, to determine whether the Red Ocean approach is suitable for them. Using a qualitative descriptive method, this research employs analytical tools such as SWOT, IFE, EFE, the Four-Step Framework, Strategy Canvas, and Blue Ocean Idea Index. The research findings indicate that Askha Jaya has successfully implemented a Blue Ocean strategy, creating a new market through high-quality products, technological promotion, and increased customer loyalty. Although the Red Ocean approach involves price adjustments and product quality improvements, the Blue Ocean strategy is more effective for business development, despite challenges in the pricing dimension. Askha Jaya needs to adjust its cost structure to maximize the potential of the new market without getting caught in intense competition. This study concludes that the Blue Ocean strategy is more effective than the Red Ocean approach for the business development of Askha Jaya.*

**Keywords:** *Lampung, MSMEs, Banana Chips, Red Ocean Strategy, Blue Ocean Strategy.*

**ANALISIS PENGEMBANGAN BISNIS PADA UMKM KERIPIK PISANG  
ASKHA JAYA DI BANDAR LAMPUNG DENGAN PENDEKATAN  
*RED OCEAN***

Oleh  
**ARRIDHA LUTFIA NURHALIZA**  
**2051011016**

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

**Pada**  
  
**Jurusan Manajemen**  
**Program Studi S1 Manajemen**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS LAMPUNG**  
**BANDAR LAMPUNG**  
**2024**

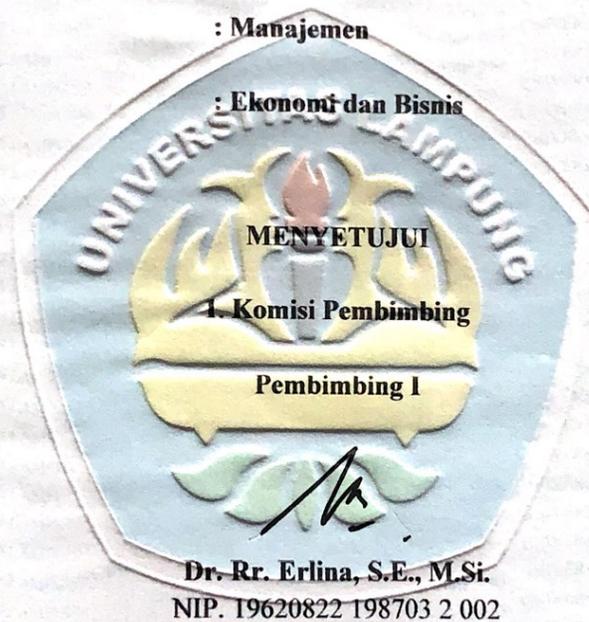
**Judul Skripsi** : ANALISIS PENGEMBANGAN BISNIS  
PADA UMKM KERIPIK PISANG ASKHA  
JAYA DI BANDAR LAMPUNG DENGAN  
PENDEKATAN *RED OCEAN*

**Nama Mahasiswa** : Arridha Tutfia Nurhaliza

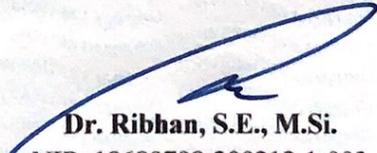
**Nomor Pokok Mahasiswa** : 2051011016

**Jurusan** : Manajemen

**Fakultas** : Ekonomi dan Bisnis



**2. Ketua Jurusan Manajemen**

  
**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**  
NIP. 19680708 200212 1 003

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

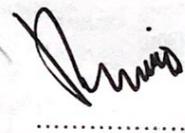
Ketua : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



Sekretaris : **Dwi Asri Siti-Ambarwati, S.E., M.Sc.**



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



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**  
NIP. 19660621 199003 1 003



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **25 Juni 2024**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Arridha Lutfia Nurhaliza  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2051011016  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Judul Skripsi : Analisis Pengembangan Bisnis Pada  
UMKM Keripik Pisang Askha Jaya Di  
Bandar Lampung Dengan Pendekatan  
*Red Ocean*

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 3 Juni 2024

Yang membuat pernyataan,



Arridha Lutfia Nurhaliza  
2051011016

## RIWAYAT HIDUP



**Arridha Lutfia Nurhaliza** dan biasa dipanggil dengan Arridha atau Fia. Peneliti dilahirkan di Bandar Lampung, 18 Januari 2003. Anak yang Dilahirkan dan dibesarkan oleh kedua orangtuanya yang bernama Bapak Samsurizal S, S.K.L. (Alm) dan Ibu bernama Herlydia Murni, S.E. Peneliti mengawali pendidikan pertama di Taman Kanak Kanak (A) Kartika II-26 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2007 dan melanjutkan ke Taman Kanak Kanak (B) Kartika II-26 Bandar Lampung yang lulus pada tahun 2008, Selanjutnya ke Sekolah Dasar Kartika II-5 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2014, melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama di Yayasan Al-Kautsar Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2017, melanjutkan ke Sekolah Menengah Atas di Yayasan Al-Kautsar Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2020. Pada 30 Agustus 2020 peneliti berhasil lolos jalur SMMPTN BARAT pada program studi S1 Manajemen Universitas Lampung dan peneliti mengambil konsentrasi Bisnis di semester ke lima perkuliahan. Selama perkuliahan peneliti mengikuti kegiatan salah satunya mengikuti penelitian mbkm bersama Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si. Pada tahun 2023 aktif pada Himpunan Mahasiswa Manajemen dari 2021-2022 dan berbagai kegiatan produktif lainnya. Peneliti telah menyelesaikan KKN (Kuliah Kerja Nyata) di Kagungan, Kecamatan Kota Agung Timur, Kabupaten Tanggamus selama 37 hari pada tahun 2023. Dengan dukungan dari keluarga dan orang terdekat peneliti berhasil menyelesaikan pengerjaan skripsi ini, dengan harapan semoga peneliti mampu memberikan kontribusi positif bagi Program Studi S1 Manajemen Universitas Lampung.

## **MOTTO**

" Siapa yang bertakwa kepada Allah, niscaya Dia akan membukakan jalan keluar baginya dan menganugerahkan kepadanya rezeki dari arah yang tidak dia duga. Siapa yang bertawakal kepada Allah, niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)-nya."

**(QS At Thalaq: 2)**

"Rajin sholat dan bersabar, niscaya hidup penuh berkah.

**(Mama)**

## **PERSEMBAHAN**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah segala puji dan syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah Allah SWT berikan sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat dan salam semoga terlimpah curahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan syafaat hingga akhir zaman nanti, atas dukungan dan doa dari orang-orang tercinta maka dengan itu skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Maka dengan ini saya persembahkan kepada :

**Mama Herlydia Murni, S.E dan Papa Samsurizal S, S.K. (Alm)**

Untuk orang tuaku tersayang yaitu Papa yang paling saya rindukan, banyak hal yang sudah saya lalui bersama mama tanpa adanya sosok Papa. Terima kasih untuk kasih sayang dan cinta untuk putri satu-satunya Papa, engkaulah cinta pertama saya maka tulisan ini saya persembahkan untukmu Pa. (Al-fatihah)

Dan Mama wanita hebat dan sekaligus pengganti peran Papa dalam hidup saya yang menjadi penyemangat dan sandaran ketika saya lelah, terima kasih telah berjuang untuk kehidupan saya dan juga terima kasih atas doa-doa mama yang tiada hentinya untuk mendoakan saya sehingga saya bisa sampai pada titik ini. Sehat selalu Mama supaya Mama selalu ada disetiap perjalanan saya.

## SANWACANA

Puji syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah Allah SWT berikan sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Pengembangan Bisnis Pada UMKM Keripik Pisang Askha Jaya Di Bandar Lampung Dengan Pendekatan *Red Ocean*” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M.) di Universitas Lampung.

Maka pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
4. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku Pembimbing Utama yang selalu memberikan nasihat, saran, dan bimbingan kepada peneliti sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik;
5. Bapak Driya Wiryawan, S.E., M.M. selaku Penguji Utama yang telah memberikan kritik, saran dan nasihat untuk peneliti dalam pengerjaan skripsi ini dan dikemudian hari;
6. Ibu Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Penguji yang telah memberikan kritik, saran dan nasihat untuk peneliti dalam pengerjaan skripsi ini dan dikemudian hari;
7. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang selalu membimbing peneliti selama proses perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;

8. Ibu Nurza dan juga Bapak Dedi Priyanto, S.I.Kom. Selaku administrasi dari Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
9. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan pembelajaran yang sangat berharga selama perkuliahan;
10. Nda Herrida Astuti, S.H atas dukungannya untuk skripsi saya dan juga masukan-masukan baik yang diberikan untuk skripsi ini;
11. Makwo Hermiyati, SmHk, Cik Tengah, Dra. Yuni Herliani. Cik Utu Yulia Herliyanti, S.H., Ayah Hifni Zami Sukry, S.E, Umi Dra. Herrita Dewi, M.Si., Mama Herrina Dewi, S.H. dan Papa Rifki Heldiani. S.E. dari Pihak Mama untuk dukungan dan doa yang membuat saya semangat dalam pengerjaan skripsi ini;
12. Bapak Rashan Paratama, S.kom selaku Manajer Askha Jaya, Mb Tiara dan Mb Nanda yang sudah membantu saya dalam pengerjaan skripsi ini;
13. Sahabatku dari Sekolah Menengah Atas yaitu Yuli Rahma Yanti, Kinanti Natasya Putri dan Triya Permata Sukma yang selalu mendengarkan keluh kesan dan membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini;
14. Teman-teman seperjuangan perkuliahan hingga akhir masa skripsi yaitu Nesya Maharani Putri, Hellen Cornellia Natalie, Arviza Ika Permata Putri, Atikah Putri Amelia dan Delima Nurul Nisrina yang sudah meluangkan waktu dan tenaganya untuk semua proses dari seminar hingga ujian peneliti dalam penyusunan skripsi ini;
15. Teman-teman seperjuangan dalam bimbingan Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. yang mana telah memberikan banyak bantuan selama proses skripsi ini;
16. Serta seluruh mahasiswa S1 Manajemen Universitas Lampung angkatan 2020 yang telah memberikan banyak dukungan, motivasi, pencerahan dan masukan bagi peneliti selama proses perkuliahan;
17. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
18. Semua Pihak yang terlibat yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu;
19. Kucingku Oreo Laksana Surya dan Nutella Selai Coklat yang menghiburku disaat lelah saat mengerjakan skripsi ini;

20. Terakhir untuk diri aku sendiri yang sudah mau berjuang, bertahan dan berproses dalam pengerjaan skripsi ini. Terima kasih sudah memberi terbaik hingga sampai di titik akhir skripsi ini;

Akhir kata peneliti menyadari bahwa masih ada kekurangan dalam skripsi ini, namun ada harapan pada skripsi ini semoga bisa bermanfaat dan berguna bagi yang membaca dan dapat dikembangkan untuk penelitian berikutnya.

Bandar Lampung, 25 Juni 2024  
Peneliti,

Arridha Lutfia Nurhaliza  
NPM 2051011016

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Pengertian Strategi .....	11
2.2 Jenis – Jenis Strategi .....	11
2.3 Pengertian Strategi Samudrea Biru ( <i>Blue Ocean Strategy</i> ) .....	12
2.4 Pengertian Strategi Samudra Merah ( <i>Red Ocean Strategy</i> ).....	12
2.4.1 Kerangka Kerja Dan Alat Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	14
2.5 Analisis Lingkungan Bisnis .....	15
2.5.1 Analisis <i>Internal</i> .....	15
2.5.2 Analisis Eksternal.....	16
2.5.3 Matriks <i>EFE (External Factor Evaluation)</i> dan <i>IFE (Internal Factor Evaluation)</i> .....	18
2.5.4 Matriks <i>I-E (Internal-Eksternal)</i> .....	18
2.6 Analisis <i>SWOT</i> .....	19
2.6.1 Matriks <i>SWOT</i> .....	20
2.7 Penelitian Terdahulu .....	22
2.8 Kerangka Pemikiran.....	26

<b>III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	28
3.2 Subjek dan Objek Penelitian .....	28
3.3 Waktu Penelitian .....	28
3.4 Sumber Data.....	29
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	29
3.6 Metode Analisis Data.....	30
3.6.1 Analisis <i>SWOT</i> .....	30
3.6.2 Matriks <i>IFE</i> .....	32
3.6.3 Matriks <i>EFE</i> .....	33
3.6.4 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan .....	35
3.6.5 Kanvas Strategi.....	36
<b>IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>37</b>
4.1 Gambaran Umum Keripik Pisang Askha Jaya.....	37
4.1.1 Visi dan Misi .....	37
4.1.2 Stuktur Organisasi .....	38
4.1.3 Tugas Dan Tanggung Jawab .....	39
4.2 Penerapan Strategi Bisnis Yang Lagi Diterapkan Oleh Keripik Pisang Askha Jaya .....	41
4.3 Analisis <i>SWOT</i> Pada Askha Jaya .....	42
4.3.1 Kekuatan ( <i>Strengths</i> ) Keripik Pisang Askha Jaya.....	43
4.3.2 Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> ) Keripik Pisang Askha Jaya.....	44
4.3.3 Peluang ( <i>Opportunities</i> ) Keripik Pisang Askha Jaya .....	45
4.3.4 Ancaman ( <i>Threats</i> ) Keripik Pisang Askha Jaya.....	46
4.4 Matriks <i>IFE</i> ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) .....	47
4.5 Matriks <i>EFE</i> ( <i>Eksternal Factor Evaluation</i> ).....	49
4.6 Matriks <i>I-E</i> ( <i>Internal-Eksternal</i> ) .....	50
4.7 Analisis Strategi .....	52
4.7.1 <i>Strenght - Opportunities (SO)</i> .....	52
4.7.2 <i>Weakness - Opportunities (WO)</i> .....	53
4.7.3 <i>Strength - Threats (ST)</i> .....	54
4.7.4 <i>Weakness Threats (WT)</i> .....	55

4.8 Matriks <i>SWOT</i> .....	56
4.9 Penerapan Strategi Bisnis Red Ocean Yang Lagi Diterapkan Oleh Keripik Pisang Askha Jaya .....	57
4.10 Penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah Keripik Pisang Askha Jaya ....	59
4.11 Penerapan Kanvas Strategi Keripik Pisang Askha Jaya .....	62
4.12 <i>Blue Ocean Idea Index</i> .....	67
4.13 Pembahasan .....	69
<b>V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>71</b>
5.1 Kesimpulan .....	71
5.2 Saran.....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>73</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>75</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Perusahaan / UMKM Keripik Pisang yang ada Di Jalan Gang PU ...	5
Tabel 1.2 Jenis Dan Harga Produk Askha Jaya.....	6
Tabel 1.3 Omset Penjualan Olahan Keripik Pisang Askha Jaya .....	7
Tabel 1.4 Daftar Varian Rasa Dan Harga Keripik Pisang Askha Jaya Dan.....	8
Keripik Shinta.....	8
Tabel 2.1 Perbedaan <i>Red Ocean Strategy</i> dengan <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	13
Tabel 2.2 Matriks <i>SWOT</i> .....	21
Tabel 2.3 Daftar Penelitian Terdahulu .....	22
Tabel 3.1 Matriks <i>SWOT</i> .....	31
Tabel 3.2 Matriks <i>IFE</i> .....	32
Tabel 3.3 Matriks <i>EFE</i> .....	33
Tabel 4.1 Matriks <i>IFE</i> Askha Jaya .....	48
Tabel 4.2 Matriks <i>EFE</i> Askha Jaya.....	49
Tabel 4.3 Matriks <i>SWOT</i> Askha Jaya.....	56
Tabel 4.4 Hasil Analisis <i>SWOT</i> .....	59
Tabel 4.5 Indikator Bobot Nilai Keripik Pisang Askha Jaya .....	62
Tabel 4.6 <i>Blue Ocean Index</i> .....	68

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Kerja Empat Langkah .....	14
Gambar 2.2 Matriks <i>I-E</i> ( <i>Internal</i> - <i>Eksternal</i> ).....	19
Gambar 2.3 Kerangka Pikir.....	27
Gambar 4.1 Stuktur Organisasi Askha Jaya.....	38
Gambar 4.2 Matriks <i>I-E</i> .....	51
Gambar 4.3 Kerangka Kerja Empat Langkah .....	61
Gambar 4.4 Kanvas Strategi Keripik Pisang Askha Jaya .....	63

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
Data Wawancara.....	75
Foto Wawancara.....	77

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Menurut (Thomas W. Zimmerer, 1996) *entrepreneurship* (kewirausahaan) adalah Penggunaan pemikiran orisinal dan pendekatan segar untuk mengatasi tantangan sehari-hari dan meraih peluang. dari (Wiwin Novitasyari & Vernia, 2017) Wirausaha (*Entrepreneur*) adalah seseorang dengan kemampuan untuk memulai, mengelola dan akhirnya melembagakan perusahaannya sendiri. Kata “kewirausahaan” berasal dari imbuhan kata pahlawan dan perjuangan. Pahlawan berarti orang yang heroik, berani, atau pejuang, sedangkan usaha berarti orang yang bekerja atau melakukan sesuatu. Semangat kewirausahaan adalah mentalitas bisa melakukan yang bersedia mengambil peluang dalam mengejar inovasi dan pertumbuhan pribadi. Kewirausahaan memiliki kaitan yang erat dengan pasar karena kewirausahaan berhubungan menggunakan proses menciptakan, menyebarkan dan mengelola suatu usaha atau usaha menggunakan tujuan buat membentuk laba. dengan itu mengapa kewirausahaan dan pasar saling terkait dan saling mempengaruhi..

Dari (Kim Dan Mouborgne, 2005) mengibaratkan pasar seperti lautan dengan dua jenis air yang berbeda: merah dan biru. Keadaan pasar saat ini digambarkan dengan metafora “samudra merah”, yang terjadi ketika batas-batas industri telah ditetapkan dan disetujui dan ketika aturan persaingan sudah diketahui dengan baik. Di sektor ini, korporasi berjuang untuk mendapatkan porsi permintaan yang lebih besar; ketika persaingan meningkat, peluang pertumbuhan dan keuntungan berkurang. Produk-produk direduksi menjadi sekadar komoditas akibat persaingan yang ketat.

Menurut (Kim Dan Mouborgne, 2005, n.d) juga berpendapat bahwa dalam pasar yang persaingannya sangat ketat, tindakan terbaik adalah menerapkan “strategi

samudra merah” yang memanfaatkan situasi tersebut. Samudera merah menunjukkan kondisi persaingan pasar yang sangat kompetitif saat ini. Ada dua cara untuk mendapatkan keunggulan dalam pasar yang kompetitif, sesuai peraturan. (Georgopoulos 2011) yaitu

- 1) Pertama, perusahaan dapat menerapkan keunggulan biaya dengan menawarkan produknya pada harga terendah.
- 2) dapat mengatur strategi diferensiasi produk dengan meyakinkan pembeli bahwa produknya lebih unggul dari pesaing.

Penelitian terdahulu yang membahas dan berkaitan menggunakan *Red Ocean Strategy* antara lain penelitian milik (Mokhamad Arwani et al., 2018) menggunakan judul “ *Strategies For Improving Marketing Performance With Red Ocean Theory*”. Di antara faktor-faktor eksogen yang diteliti, pengaruh keunggulan bersaing terhadap keberhasilan pemasaran pada UKM kerajinan konveksi di Kabupaten Kudus ditetapkan paling signifikan menurut penelitian ini. Dibandingkan dengan rekan-rekan di kota tetangga seperti Bandung, Pekalongan, Solo, dll, kerajinan konveksi di Kabupaten Kudus menyediakan barang-barang dengan harga terjangkau dan desain yang modern. Oleh karena itu, keberhasilan pemasaran UKM di industri kerajinan konveksi di Kabupaten Kudus akan meningkat berkat keunggulan pasar samudra merah yang mereka miliki. Penemuan sedang dilakukan dalam bidang kerajinan konveksi fesyen, dimana model dan desain selalu menjawab tantangan kontemporer atau kebutuhan pasar. Kemampuan inovasi ditemukan bahwa kerajinan konveksi melakukan pertama: innovation dengan memperbaharu-an asal produk yang diinginkan pelanggan. Improvement menggunakan perbaikan berasal produk yang sudah pernah dipasarkan dan atau proses yang terdapat menjadi lebih baik.

Menurut (Dwi Narullia et al. 2021) dalam penelitian yang berjudul “Sosialisasi *Red Ocean Strategy* dan *Blue Ocean Strategy* Sebagai Upaya Meningkatkan Daya Saing UKM Mahasiswa Di Kota Malang”. Berdasarkan tingginya kehadiran dan penyampaian materi yang menarik, penelitian ini menyimpulkan bahwa kegiatan sosialisasi strategi samudra merah dan strategi samudra biru berhasil dilaksanakan

dan diterima dengan baik oleh peserta. Setelah menyelesaikan ujian Model Canvas (BMC) perusahaan, peserta akan dapat sepenuhnya menyerap konten dan memasukkannya ke dalam rencana rinci perusahaan mereka. Banyak peserta yang berharap program ini memiliki strategi jangka panjang, seperti memberikan bimbingan kepada mahasiswa dan kesempatan mendapatkan pengalaman langsung di dunia bisnis. Hal ini akan memungkinkan siswa yang sudah tertarik untuk memulai bisnis mereka sendiri untuk lebih memahami tantangan yang mereka hadapi di pasar dan bagaimana mengatasinya melalui penerapan apa yang telah mereka pelajari dalam program ini.

Menurut (Amaliah & Aspiranti, 2022) dalam penelitian yang berjudul “*Red Ocean Strategy : Quadran Strategy In Building Bandung City Mosque Cooperative*”. Di penelitian ini ditemukan bahwa hasilnya yaitu koperasi masjid pada syarat lemah serta terancam, dimana syarat ini kurang menguntungkan bagi koperasi masjid yang didominasi kelemahan *internal* organisasi serta terancam oleh lingkungan eksternal. situasi kondisi *internal*, perlu adanya ancaman yang relatif kuat buat dihadapi yaitu pesaing berupa finansial kelembagaan, adanya teknologi pada bidang keuangan yang memberikan kemudahan pinjaman bagi warga, serta keberadaan Koperasi Masjid yang sebagian besar ialah konsekuensi dari peraturan pemerintah yang bersifat *top-down*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan *The Red Ocean Strategy* yang dilakukan artinya fokus dan diferensiasi produk menggunakan mengkatalisasi penemuan dalam proses pelayanan menggunakan prioritas pemugaran manajemen *internal*.

Menurut (Fennika Ayu Lestari & Eupsychius Kusumadmo, 2016) dalam penelitian yang berjudul “Analisis Perbandingan Antara *Red Ocean Strategy* Versus *Blue Ocean Strategy* Terhadap *Coffee Shop* Di Yogyakarta”. Setelah melakukan analisis komparatif strategi, peneliti dalam penelitian ini menemukan bahwa pendekatan kedai kopi yang berbeda dalam menerapkan strategi mereka berbeda dalam hal konsep, sifat, keunikan dan faktor lain yang peneliti harap akan dipertimbangkan oleh para manajer puncak ketika menilai keadaan perusahaan. industri kedai kopi. Analisis komparatif ini dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan observasi

lapangan untuk memastikan kesesuaian kriteria yang relevan. Peneliti kemudian mempelajari penerapan skema grid ERRC, kanvas strategi yang menggambarkan posisi kedai kopi secara keseluruhan dan indeks ide. BOI, atau strategi samudra biru, adalah alat yang ampuh untuk menerapkan rangkaian strategi.

Penelitian terdahulu yang membahas dan berkaitan dengan Analisis Pengembangan Bisnis Pada UMKM diantaranya penelitian milik (Supriatna et al., 2014) dalam penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali Ciwidey Bandung)”. Berdasarkan temuan, salah satu komponen bauran pemasaran pada UMKM Kopi Careuh adalah produksi kopi Luwak sejenis biji Arabika. Kopi yang ditanam di kawasan Ciwidey Rancabali adalah Arabika. Secara promosi, UMKM Kopi Careuh telah melakukan berbagai hal seperti pameran, pamphlet dan publisitas. Sejumlah faktor *internal* dan *eksternal*, antara lain situasi keuangan perusahaan, sumber daya manusia, sikap pelanggan, teknologi informasi dan geografi, berdampak pada pertumbuhan UMKM Kopi Careuh. Pendekatan pemasaran alternatif yang berpotensi bermanfaat bagi UMKM Kopi Careuh mencakup peningkatan sumber daya manusia pemasaran dan pengembangan rencana integrasi di masa depan.

Provinsi Lampung mempunyai beberapa UMKM dimana usaha mikro, kecil dan menengah ini memproduksi dan menjual berbagai macam barang antara lain jajanan pisang, susu kacang, dodol tomat, emping dan olahan manggis. Sektor banyak keripik mengalami pertumbuhan pesat sebagai akibat dari barang olahan ini. Salah satu makanan olahan yang cukup populer adalah keripik pisang. Selain kopi dan lada, pohon pisang merupakan salah satu ekspor terpenting Provinsi Lampung, hal ini menjelaskan pertumbuhan produksi pisang yang stabil. Pisang mentah adalah cara paling umum untuk menjual pisang. Meskipun demikian, penting untuk menyiapkan pisang dengan cara yang sama seperti makanan lainnya, misalnya keripik pisang, karena pisang cepat rusak dan tidak tahan lama. pada ketahuilah bahwasannya pusat keripik pisang Bandar Lampung terletak pada Jalan Pagar Alam Kecamatan Kedaton, Kota Bandar Lampung atau tak jarang pada sebut dengan Gang PU diantaranya terdapat Keripik Shinta, Keripik Siger, Keripik

Pisang Karya mandiri dan ada Keripik Askha Jaya yang merupakan objek buat penelitian saya.

**Tabel 1.1 Perusahaan / UMKM Keripik Pisang yang ada Di Jalan Gang PU**

No	UMKM Keripik Pisang	Market Share
1.	Keripik Pisang Askha Jaya	47,31 %
2.	Keripik Pisang Shinta	18,95 %
3.	Keripik Pisang Siger	12,85 %
4.	Keripik Pisang Karya Mandiri	10,83 %
5.	Dan lain-lain	10,06 %
<b>Total</b>		<b>100 %</b>

Sumber: (Penelitian Langsung, 2023)

Tabel 1.1 membagikan banyaknya pesaing asal Keripik Pisang Askha Jaya yang berlokasi pada Gang PU Bandar Lampung. Bahwa sesuai Tabel 1.1 menunjukkan Askha Jaya merupakan pemimpin pasar yang di ikuti sang Keripik Pisang Shinta yang adalah pesaing utama berasal Keripik Pisang Askha Jaya. Maka itu penelitian ini merogoh Perusahaan Askha Jaya sebagai pemimpin pasar. Dikarenakan Askha Jaya menjadi pemimpin pasar maka buat mempertahankan syarat tadi Askha Jaya banyak melakukan inovasi di produknya serta taktik yang dipergunakan dalam penjualan produk.

Strategi yang dipergunakan oleh Keripik Pisang Askha Jaya merupakan seni manajemen menggunakan mempertahankan kualitas berasal produk keripik pisang askha jaya, selalu berkembang berasal mulai melakukan penemuan produk, marketing, pelayanan pada toko dan fasilitas yang terdapat di toko buat ditingkatkan lagi ke yang lebih baik, selanjutnya buat strategi yang dipergunakan ialah bekerja sama dengan *influencer*, serta jua membuat *ads* di *marketplace* dan sosial media yang ada.

Inovasi yang dilakukan setiap tahunnya pasti ada perubahan mulai asal Tahun 2020-2021 dimana adanya pandemi covid-19 penjualan asal keripik pisang menurun

sehingga Askha Jaya melakukan penemuan yang berupa menambahkan varian rasa berasal keripik pisang Askha Jaya seperti rasa *salted egg* serta *tiramisu* dan pula tidak hanya di bagian varian saja yang berinovasi buat bagian penjualan pula melakukan inovasi seperti memanfaatkan platform digital dan *marketplace*, membayar *influencer* untuk kenaikan pangkat, memasang iklan di sosial media dan *marketplace* seperti : shopee, Tokopedia dan pula tiktok. Pada Tahun 2022 Keripik Pisang Askha Jaya belum melakukan penemuan terhadap produk dikarenakan Askha Jaya lebih fokus terhadap bagian penjualan buat melakukan kenaikan pangkat ke *tour guide*, supir – supir travel serta kenaikan pangkat ke kawasan wisata yang ada di Lampung sebab target penjualan Askha Jaya ke wisatawan luar kota.

Pada ketika ini buat pengembangan perjuangan berasal Askha Jaya yaitu mempertahankan kualitas produk dan pula menyampaikan pelayanan yang terbaik buat konsumen, Askha Jaya pula melakukan beberapa inovasi salah satunya yaitu mengikuti isu terkini yang terdapat, mirip di trend es kepal Milo Askha Jaya bereksperimen buat menciptakan keripik pisang menggunakan rasa Milo, sesuai dengan impian warga. Produk-produk yang dijual Askha Jaya dapat dipandang pada Tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2 Jenis Dan Harga Produk Askha Jaya**

No	Jenis Produk	Harga
1.	Keripik Pisang Aneka Rasa	Rp.67.000 / kg
2.	Melted Banana Chips	Rp.22.000 / pcs
3.	Keripik Singkong Aneka Rasa	Rp.10.000 / pcs
4.	Marning Jagung	Rp.10.000 / pcs
5.	Olahan Ubi, Sukun dan Talas	Rp.10.000 / pcs
6.	Kerupuk dan Kemplang	Rp.40.000 / pcs
7.	Kopi Lampung Askha Robusta	Rp.32.000 / pcs
8.	Pie Pisang	Rp.50.000 / box

Sumber: (Askha Jaya, 2023)

Dari Tabel 1.2 menunjukkan produk yang di jual oleh Askha Jaya. Tetapi ada beberapa produk yang dihasilkan sendiri, produk tersebut adalah keripik pisang aneka rasa, *melted banana chips* dan pie pisang. Berdasarkan wawancara kepada pihak *internal* Askha Jaya bahwa dari ketiga produk yang dihasilkan omset penjualan tertinggi yaitu Keripik Pisang Aneka Rasa. Sebagaimana terdapat pada Tabel 1.3.

**Tabel 1.3 Omset Penjualan Olahan Keripik Pisang Askha Jaya**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Omset</b>	<b>Kenaikan</b>
2020	Rp. 2.880.000.000	3 %
2021	Rp. 2.722.400.000	2 %
2022	Rp. 3.312.600.000	15 %

Sumber: (Askha Jaya, 2023)

Askha Jaya menyediakan aneka produk keripik pisang berbagai varian rasa, yang sebagian besar memiliki kesamaan varian rasa dengan keripik pisang Shinta, namun ada beberapa varian rasa yang dimiliki Askha Jaya tapi tidak dimiliki oleh Keripik Pisang Shinta yaitu varian udang pedas, *salted egg* dan *tiramisu* sedangkan ada Keripik Pisang Shinta miliki tetapi Askha Jaya yang tidak miliki yaitu varian *greentea* dan susu vanila. Tujuan kami adalah menyediakan variasi rasa yang bervariasi sehingga pelanggan dapat memilih salah satu yang sesuai dengan selera mereka. Orang dapat memilih berbagai macam rasa sehingga mereka tidak pernah bosan dengan yang asli. Tabel 1.3 menunjukkan beberapa jenis keripik pisang Askha Jaya beserta harganya masing-masing dan dapat membandingkan dua merek olahan keripik pisang, Shinta dan Askha Jaya, secara berdampingan dalam tabel ini, beserta harga dan profil rasa masing-masing. Dilakukannya hal ini dikarenakan Askha Jaya dan Keripik Pisang Shinta sama-sama memiliki produk andalannya yaitu keripik pisang aneka rasa, dari produk andalanya ini membuat omset penjualan mereka naik. Dengan itu penelitian ini dapat berfokus pada Produk Olahan Keripik Pisang Aneka Rasa antara Keripik Pisang Shinta dan Askha Jaya.

**Tabel 1.4 Daftar Varian Rasa Dan Harga Keripik Pisang Askha Jaya Dan Keripik Shinta**

No	Varian Rasa Keripik Pisang	Harga/Kg Keripik Pisang Askha Jaya	Harga/Kg Keripik Pisang Shinta
1.	Original	Rp.67.000	Rp.60.000
2.	Asin	Rp.67.000	Rp.60.000
3.	Manis	Rp.67.000	Rp.60.000
4.	Coklat	Rp.67.000	Rp.60.000
5.	<i>Barbeque</i>	Rp.67.000	Rp.60.000
6.	Jagung Manis	Rp.67.000	Rp.60.000
7.	Durian	Rp.67.000	Rp.60.000
8.	Melon	Rp.67.000	Rp.60.000
9.	Strawberry	Rp.67.000	Rp.60.000
10.	<i>Mocca</i>	Rp.67.000	Rp.60.000
11.	Kopi	Rp.67.000	Rp.60.000
12.	Keju	Rp.67.000	Rp.60.000
13.	Keju Susu	Rp.67.000	Rp.60.000
14.	Susu Vanila	-	Rp.60.000
15.	<i>Greentea</i>	-	Rp.60.000
16.	Balado	Rp.67.000	Rp.60.000
17.	Udang Pedas	Rp. 67.000	-
18.	<i>Salted Egg</i>	Rp. 67.000	-
19.	<i>Tiramisu</i>	Rp. 67.000	-

Sumber: (Gerai Askha Jaya dan Keripik Shinta di Bandar Lampung, 2023)

Adapun kekuatan dari Askha Jaya yaitu seperti satu, bentuk usaha yang sudah legal dan terstrukturisasi seperti sudah ada sertifikat halal. Kedua, Dari segi produk, Askha Jaya memiliki produk yang berkualitas, tanpa pengawet dan variasi produk. Dikarenakan produk tanpa pengawet dapat dilihat dari masa kadaluwarsa yang sebentar dan tidak tahan lama. Ketiga, pengenalan merek yang sudah banyak orang tau, Askha Jaya ini sudah banyak orang yang kenal dikarenakan *branding* yang

mereka lakukan cukup berhasil sehingga membuat masyarakat penasaran akan produknya dan akhirnya membeli produk tersebut. Dan yang Keempat Askha Jaya sudah memiliki cabang di Gang PU sebanyak 3 outlet. Kelemahan dari Askha Jaya ini sendiri yaitu satu, produk sedikit agak mahal untuk olahan keripik pisangnya dengan harga Rp.67.000,00/kg dibandingkan dengan salah satu pesaingnya yaitu Keripik Pisang Shinta untuk olahan keripik pisangannya dengan harga Rp.60.000,00/kg. Kedua, ketergantungan bahan baku, jika produksi keripik pisang tergantung pada pasokan bahan baku tertentu dan ada risiko pasokan, ini bisa menjadi kelemahan, seperti Askha Jaya sangat tergantung dengan pasokan bahan baku pisang kepok ada dimana waktu penjualan sedang naik tetapi bahan baku menipis sehingga produk yang dijual juga mengalami penurunan stok dan konsumen memilih ke tempat lain

Adapun peluang dari Keripik Pisang Askha jaya yaitu satu, adanya Inovasi produk yang dilakukan pada varian rasa dari olahan keripik pisang hal ini dapat menjadi peluang dikarenakan supaya konsumen tidak merasa bosan dan dapat memilih sesuai dengan selera konsumen. Kedua, dengan adanya *e-commerce* meningkatnya tren belanja online dapat menjadi peluang untuk memperluas saluran distribusi dan meningkatkan penjualan seperti yang dilakukan oleh Askha Jaya yaitu promo melalui sosial media untuk memperkenalkan produk yang mereka jual, ketiga, dengan adanya pasar ekspansi jadi Askha Jaya ini sendiri sudah memiliki 3 outlet di Gang PU dengan jarak yang lumayan jauh antara satu tempat ke tempat lainnya sehingga peluang dari penjualan Askha Aaya lebih tinggi di bandingkan pesaing yang lainnya. Selanjutnya ancaman Askha jaya itu sendiri yaitu satu, adanya persaingan ketat diantaranya ada Keripik Shinta, Keripik Siger dan Keripik Karya Mandiri dengan menjual olahan keripik pisang dengan berbagai varian rasa yang hampir sama. Kedua, perubahan selera konsumen yang cepat bosan dengan varian rasa yang ada makanya untuk tidak terjadi hal ini Askha Jaya melakukan Inovasi produk dengan membuat varian rasa terbaru. Ketiga, harga bahan baku naik seperti mereka menggunakan pisang kepok yang dimana setiap tahun mengalami kenaikan dikarenakan adanya perubahan cuaca yang tidak menentu sehingga bisa

berpengaruh ke kualitas pisang sehingga sedikitnya jumlah pisang yang akan digunakan.

Penelitian dengan metode ini bertujuan untuk membantu 10 perusahaan menemukan strategi agar dapat bersaing dengan pasar *red ocean*). Maka dari penjabaran di atas penelitian ini tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “ANALISIS PENGEMBANGAN BISNIS PADA UMKM KERIPIK PISANG ASKHA JAYA DI BANDAR LAMPUNG DENGAN PENDEKATAN *RED OCEAN*”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Permasalahan yang muncul dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Apakah strategi bisnis metode *Red Ocean* tepat untuk Perusahaan keripik pisang Askha Jaya ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh Askha Jaya, apakah dalam pengembangan usahanya masih menggunakan metode strategi *red ocean* dalam persaingan pasar.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### a) Bagi Civitas Akademik

Di bidang manajemen strategis dan khususnya dalam studi *red ocean strategy*, penelitian ini mempunyai potensi untuk berkontribusi pada pengetahuan melalui data dan bahan studi baru.

### b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini sebagai saran dan pertimbangan dalam menerapkan strategi bisnis yang tepat pada situasi pasar yang ada.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian Strategi

Menurut pandangan (Nickols, 2016) strategi adalah hubungan antara tujuan atau kebijakan menyeluruh dan strategi atau kegiatan tertentu. Bersama-sama, strategi dan taktik menjembatani kesenjangan antara tujuan dan metode. Singkatnya, strategi adalah suatu istilah yang menggambarkan jaringan rumit ide, persepsi, pengalaman, tujuan, kemampuan, ingatan dan harapan yang berfungsi sebagai pedoman luas untuk tindakan tertentu yang diambil dalam mencapai tujuan tertentu. Strategi adalah suatu arah yang diikuti, suatu perjalanan yang diimpikan sekaligus terkendali dan nyata, dengan tujuan, hasil dan kesimpulan yang perlu dipertimbangkan. Menurut artikel dari (*Euromed Marseille School of Management*) pilihan strategis dan taktis yang diambil dapat digunakan untuk menentukan tahap selanjutnya dalam menentukan taktik dan strategi. Keputusan dibuat dalam organisasi di semua tingkatan.

### 2.2 Jenis – Jenis Strategi

Menurut (Mintzberg 1995:22) mengidentifikasi 5 jenis strategi (*Euromed Marseille School of Management*), yaitu:

1. Strategi sebagai rencana: Di sini, strategi digambarkan sebagai peta jalan untuk tugas-tugas tertentu. Namun, masa depan hanya bisa berupa niat yang diungkapkan, serangkaian kembali yang disarankan dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan, karena masa depan tidak diketahui.
2. Strategi sebagai pola: Oleh karena itu, strategi hanya dapat dipahami setelah kejadian terjadi dengan melihat kembali pola perilaku sebelumnya.
3. Strategi sebagai posisi: Strategi dicirikan sebagai perwujudan pilihan untuk menyediakan barang atau jasa di pasar tertentu.

4. Strategi sebagai perspektif : Dalam konteks ini, strategi didefinisikan sebagai seperangkat nilai dan keyakinan yang diciptakan dan dipelihara oleh para ahli strategi orang atau kelompok yang pendapatnya menentukan arah keseluruhan organisasi.
5. Strategi sebagai taktik: Dalam hal ini, strategi dipandang sebagai perilaku dan bukan persepsi. Taktik dan strategi serupa dan digambarkan sebagai cara untuk menghalangi atau membingungkan lawan.

### **2.3 Pengertian Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)**

Menurut (Yunus et al., 2021) Dengan menggunakan strategi samudra biru, suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan memimpin pasar. Untuk membedakan dirinya dari Samudera Merah, yang merupakan perjuangan kompetitif di pasar yang sudah ada, strategi Samudera Biru, yang juga dikenal sebagai kebijakan nilai inovasi, didasarkan pada upaya eksplorasi pasar yang belum dijelajahi. Menurut (Kim dan Mauborgne, 2004) Strategi Samudera Biru menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan lama umumnya menghasilkan laut biru (*blue sea*) dalam bisnis inti mereka dan, sebagai hasilnya, persaingan industri tidak menjadi masalah. Aturan main baru juga akan dikembangkan. Para *eksekutive* perusahaan disarankan berdasarkan *Blue Ocean Strategy* untuk bersikap berani dan giat, belajar dari kesalahan mereka dan berani mengambil tindakan inovatif. (Samsu, et.al, 2016).

### **2.4 Pengertian Strategi Samudra Merah (*Red Ocean Strategy*)**

Strategi Samudra Merah atau *Red Ocean Strategy* adalah deskripsi tentang apa yang terjadi dalam industri yang ditentukan dan diterima, serta aturan persaingan yang diketahui (Kim dan Mauborgne 2004: 2). *Red Ocean* adalah industri atau pasar yang terkenal. Secara umum, pesaing menawarkan bagian produk yang seragam dan serupa. Semua orang berebut konsumen di pasar yang sama. Hal ini akan mendorong persaingan yang ketat, dimana pasar yang sama menjadi persaingan bagi pemain yang menawarkan produk serupa. Yang penting adalah kemampuan

mengalahkan kompetitor karena *Red Ocean* akan terus menjadi penting dalam dunia bisnis. Namun kebanyakan perusahaan mempunyai pasokan yang lebih tinggi dibandingkan permintaan, hal ini memaksa perusahaan untuk bersaing memperebutkan pangsa pasar yang ada. Oleh karena itu, untuk meraih keuntungan dan peluang pertumbuhan baru, perusahaan juga harus mampu menciptakan *Blue Ocean Strategy* (Kim dan Mauborgne 2004: 2). Perbandingan *Blue Ocean Strategy* dan *Red Ocean Strategy* ditunjukkan pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1 Perbedaan *Red Ocean Strategy* dengan *Blue Ocean Strategy***

No	<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
1	Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
2	Berorientasi memenangi kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
3	<i>Mengeksploitasi</i> permintaan pasar yang sudah ada	Menciptakan permintaan baru
4	Memilih salah satu antara nilai suatu produk dan biaya atas produk	Mendapatkan Nilai dan Biaya secara bersamaan
5	Memilih antara strategi <i>Diferensiasi</i> atau <i>Low Cost</i>	Memadukan strategi untuk menciptakan <i>Diferensiasi</i> dan <i>Low Cost</i>

Sumber: (Kim & Mauborgne, 2005)

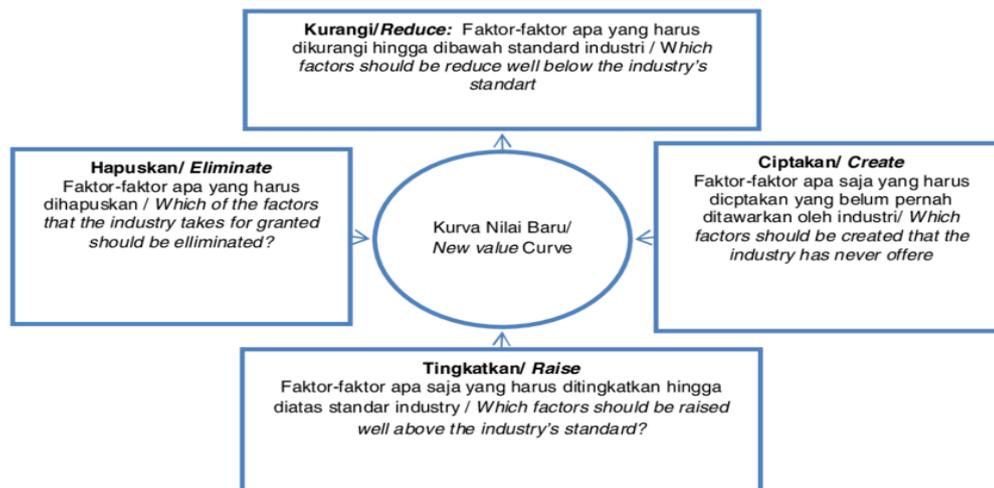
Kecenderungan Perusahaan dalam melakukan strategi dalam *red ocean* adalah sebagai berikut:

1. Memberikan definisi yang sebanding pada industri dan bertujuan untuk menjadi yang terbaik di dalamnya. Perhatikan pesaing industrinya.
2. Mencermati sektor ini dari sudut pengelompokan yang dapat diterima secara sosial (pelanggan *tersegmentasi*). Berkonsentrasi pada kelompok kelas produk.
3. Berfokus pada segmen pelanggan, *influencer*, pengguna dan pembeli yang sama. lebih memenuhi kebutuhan kelompok pembeli.

4. Berbagi pemahaman yang sama tentang berbagai barang dan jasa yang disediakan oleh perusahaan mereka. Perhatikan barang dan jasa yang disediakan lingkungan bisnis ini.

#### 2.4.1 Kerangka Kerja 4 Langkah dan Alat Analisis *Blue Ocean Strategy*

Kerangka analitis, yang biasa dikenal dengan kerangka empat langkah, diperlukan untuk mewujudkan lautan biru melalui inovasi nilai. Menurut (Kim dan Mauborgane, 2005), empat langkah dalam kerangka tersebut adalah menghapus, mengurangi, meningkatkan dan mengembangkan. Gambar berikut menampilkan struktur empat langkah yang dikembangkan oleh (Kim dan Mauborgane, 2005).



**Gambar 2.1 Kerangka Kerja Empat Langkah**

Sumber: (Kim dan Mauborgane, 2005)

- Menanggapi dua pertanyaan pertama, dunia usaha perlu memutuskan keunggulan pesaing mana yang sudah lama ada bagi bisnis industri yang harus dihilangkan.
- Kedua, dunia usaha perlu memutuskan apakah rangkaian barang dan jasa yang direncanakan saat ini cukup untuk mengimbangi tingkat persaingan saat ini.
- Permintaan ketiga mendorong bisnis untuk mengidentifikasi dan menyingkirkan produk dan layanan yang memberi harga terlalu mahal kepada pelanggan.

- Dengan mengidentifikasi sumber nilai yang benar-benar baru bagi konsumen, pertanyaan keempat membantu dunia usaha dalam menghasilkan permintaan baru dan penyesuaian harga.

## **2.5 Analisis Lingkungan Bisnis**

Analisis lingkungan, mencakup lingkungan *internal* dan eksternal adalah operasi yang berkesinambungan dan menyeluruh yang mendukung manajemen dalam menyatakan tujuan dan memverifikasi tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, mereka dapat membantu manajemen dalam memutuskan apa yang perlu dilakukan. (Supriyono, 2000: 143) menyatakan bahwa alam dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu lingkungan dinamis yang berubah dengan cepat dan lingkungan stabil. Sebuah bisnis biasanya menggunakan konsep strategi untuk menilai lingkungannya. Proses penilaian lingkungan eksternal dan *internal* untuk mengidentifikasi kompetensi yang sejalan dengan peluang dan menilai *SWOT* (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dikenal sebagai analisis strategi.

### **2.5.1 Analisis *Internal***

Menurut (Udaya, et. Al, 2013 : 12) untuk memenuhi kewajibannya, perusahaan perlu penilaian kekuatan dan kelemahannya, khususnya yang berkaitan dengan keuangan, fisik dan sumber daya manusia. Untuk itu, korporasi harus melakukan analisis *internal*. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis *SWOT* yang melihat peluang dan bahaya yang dihadapi perusahaan. Hal ini juga melibatkan peninjauan manajemen dan susunan kelompok. Menurut (David, 2012:178) pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasikan dan menilai faktor-faktor *internal* yang mencakup kemampuan Perusahaan dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut:

#### 1. Manajemen

Manajemen adalah tingkat sistem manajemen organisasi yang mencakup departemen keuangan, sumber daya manusia, pemasaran dan produksi. Lima tugas

mendasar yang membentuk fungsi manajemen adalah pengorganisasian, motivasi, penugasan, pengendalian dan perencanaan.

## 2. Pemasaran

Pemasaran adalah proses mengidentifikasi, memproyeksikan, mengembangkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan terhadap barang dan jasa. Analisis pelanggan, penjualan produk atau layanan, perencanaan produk dan layanan, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang adalah tujuh komponen dasar pemasaran. Mengenali dan menilai kelebihan dan kekurangan pemasaran akan menjadi lebih mudah dengan pemahaman tentang peran-peran tersebut.

## 3. Keuangan

Saat mengevaluasi posisi persaingan suatu perusahaan, kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai metrik yang paling dapat diandalkan. Selain itu, penanam modal mungkin menganggap kondisi keuangan perusahaan menarik. Membuat keputusan yang tepat mengenai posisi keuangan perusahaan sangat penting untuk mengembangkan rencana yang berhasil.

## 4. Produksi dan operasi

Operasi dan proses produksi suatu perusahaan mengubah input menjadi output dalam bentuk barang dan jasa. *Input*, Proses dan *Output* terkait erat dengan manajemen produksi dan operasi.

## 5. Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan biasanya difokuskan pada penciptaan produk baru sebelum pesaing melakukannya, dengan tujuan meningkatkan pemasaran dan mencapai manfaat biaya melalui efisiensi.

### **2.5.2 Analisis Eksternal**

Menurut Jusuf Udaya, et. al. (2013 : 12), Analisis terhadap lingkungan eksternal suatu organisasi atau perusahaan dikenal dengan istilah analisis eksternal. Lingkungan kerja perusahaan, masalah industri dan skenario jarak jauh semuanya dianalisis melalui analisis eksternal. Perencana strategis menggunakan lingkungan eksternal sebagai alat untuk melacak perkembangan lingkungan dan

mengidentifikasi peluang dan bahaya bisnis (Jauch dan Glueck, 2003: 52). Tekanan eksternal secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi lima kelompok, menurut David (2012: 120): kekuatan ekonomi, sosial, budaya, demografi dan lingkungan; kekuatan politik, hukum dan pemerintahan; kekuatan teknologi; dan persaingan atau rivalitas. Permintaan konsumen terhadap barang dan jasa industri dan konsumen bervariasi sebagai respons terhadap perubahan tekanan eksternal. Jenis barang yang diciptakan, ciri-ciri *positioning* dan rencana segmentasi pasar, jenis jasa yang diberikan dan keputusan perusahaan mana yang akan membeli atau menjual, semuanya dipengaruhi oleh faktor eksternal.

1. Faktor ekonomi: Keadaan perekonomian berdampak pada perusahaan yang mempunyai hubungan langsung dengan negara tersebut. Misalnya, kenaikan suku bunga menjadikan uang yang diperlukan untuk menambah modal menjadi lebih mahal atau tidak mungkin diperoleh dan juga mengurangi pendapatan yang dapat digunakan untuk konsumsi atau permintaan produk.
2. Faktor sosial budaya: Pandangan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang yang dekat dengan variabel eksternal perusahaan yang berasal dari pengaruh ekologi budaya, demografi, agama, pendidikan dan etnis merupakan faktor sosial yang berdampak pada bisnis.
3. Faktor politik, pemerintahan dan hukum: Bagi banyak perusahaan, pemerintah berperan sebagai pemberi kerja, pemberi subsidi, regulator dan konsumen. Karena adanya unsur kekuatan politik, baik organisasi besar maupun kecil mungkin melihat pemerintah dan hukum sebagai peluang atau ancaman utama. tren dan arah perekonomian nasional sebagian besar ditentukan oleh stabilitas politik dan tindakan pemerintah.
4. Faktor teknologi: Kemungkinan dan risiko utama yang perlu dipertimbangkan ketika mengembangkan strategi diwakili oleh kekuatan teknologi. Perkembangan teknologi dapat berdampak signifikan terhadap posisi persaingan perusahaan serta produk, layanan, pasar, pemasok, *distributor*, pesaing, pelanggan, proses manufaktur dan strategi pemasaran. Perkembangan teknologi memiliki kekuatan untuk mengubah struktur biaya suatu industri, menghasilkan pasar baru untuk produk-produk yang lebih baik dan lebih baru, serta menjadikan barang dan jasa ketinggalan zaman. Perubahan teknologi

dapat menyebabkan kurangnya keterampilan teknis, siklus produksi yang lebih cepat, hambatan biaya yang lebih rendah atau dihilangkan antar bisnis dan pergeseran harapan dan juga nilai-nilai manajemen, pelanggan dan yang terakhir karyawan.

### **2.5.3 Matriks *EFE* (*External Factor Evaluation*) dan *IFE* (*Internal Factor Evaluation*)**

Menurut David (2012 : 158), Posisi perusahaan dalam suatu industri dapat dipastikan pada proses pengembangan strategi dengan memanfaatkan matriks *EFE* dan *IFE* yang merupakan matriks faktor *internal* dan eksternal perusahaan. Matriks *IFE* adalah alat untuk merumuskan strategi yang memberikan ringkasan dan penilaian keuntungan dan kerugian utama dari domain fungsional perusahaan. Hal ini juga bertindak sebagai landasan untuk menentukan dan menilai hubungan antara bidang-bidang ini. Perencana strategis dapat menilai dan menganalisis data mengenai faktor ekonomi, sosial budaya, lingkungan hidup, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan persaingan dengan menggunakan Matriks. Dengan bantuan matriks ini, manajer dapat mengatur aspek-aspek strategis eksternal ke dalam kelompok-kelompok yang dikenal secara umum berdasarkan peluang dan risiko. Matriks *IFE* adalah alat untuk merumuskan strategi yang memberikan ringkasan dan penilaian mengenai keuntungan dan kerugian utama bidang fungsional bisnis. Hal ini juga bertindak sebagai landasan untuk menentukan dan menilai hubungan antara bidang-bidang ini.

### **2.5.4 Matriks *I-E* (*Internal-Eksternal*)**

Menurut David (2010) Divisi organisasi disusun dalam tampilan 9 sel menggunakan matriks *IE*. Total skor bobot *IE* pada sumbu X dan total skor bobot *EFE* pada sumbu Y dijadikan landasan matriks *IE*. Divisi suatu organisasi diharuskan untuk mengembangkan matriks *IFE* dan matriks *EFE* yang mengacu pada organisasi. Matriks *IE* dapat disusun di tingkat perusahaan berkat total skor

bobot yang diberikan oleh divisi-divisi tersebut. Matriks *IE* memiliki 3 (tiga) implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

1. Yang dimaksud dengan “tumbuh dan membangun” adalah syarat agar suatu divisi organisasi berada pada sel I, II, atau IV. Taktik yang intens seperti pengembangan produk, penetrasi pasar dan pengembangan pasar, serta strategi terintegrasi seperti integrasi horizontal, maju dan mundur, cocok untuk divisi ini.
2. Taktik bertahan dan mempertahankan bekerja paling baik untuk mengendalikan divisi di sel III, V, atau VII. Strategi panen atau divestasi dapat digunakan untuk strategi yang umum digunakan, seperti strategi pembagian pada sel VI, VIII, atau IX. pengembangan produk dan penetrasi pasar.
3. Pembagian di dalam sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan teknik yang disebut "panen atau divestasi".
4. Suatu perusahaan dikatakan paling makmur apabila dapat menghasilkan pendapatan pada sel I.

			Kuat	Sedang	Lemah	
			3	2	1	
Tinggi	4		I	II	III	
	3	Menengah	IV	V	VI	
		2	Rendah	VII	VIII	IX
		1				

**Gambar 2.2 Matriks I-E (*Internal-Eksternal*)**

Sumber: (David, 2010)

## 2.6 Analisis *SWOT*

Menurut Yunus (2016), Analisis *SWOT* adalah pemeriksaan metodis terhadap peluang eksternal perusahaan, risiko *internal*, serta kekuatan dan kelemahan. Alat lain yang berguna untuk perencanaan strategis adalah analisis *SWOT*, yang membantu perumusan dan implementasi strategi untuk mencapai tujuan. Salah satu

metode deskriptif (pemberian ikhtisar) dalam menganalisis peristiwa dan kondisi adalah analisis *SWOT*.

Analisis *SWOT* terbagi atas empat komponen dasar, yaitu:

1. *Strength* (Kekuatan) Kekuatan adalah sumber daya, kemampuan, atau keunggulan lain dibandingkan bisnis pesaing dan kebutuhan pasar yang ingin diisi oleh bisnis tersebut.
2. *Weakness* (Kelemahan) Kelemahan adalah kendala atau kekurangan dalam kemampuan, pengetahuan dan sumber daya yang sangat mengganggu kinerja bisnis. Kerugian perusahaan mungkin berasal dari beberapa keterbatasan, termasuk fasilitas, sumber daya keuangan, kompetensi manajemen dan bakat pemasaran.
3. *Opportunity* (Peluang) Peluang adalah keadaan menguntungkan yang signifikan di tempat kerja. Perkembangan penting dalam teknologi dan semakin besarnya hubungan antara bisnis dengan pemasok atau pelanggan adalah contoh tren signifikan yang menghadirkan peluang bisnis.
4. *Threat* (Ancaman) Ancaman adalah keadaan buruk yang signifikan di tempat kerja. Kemunduran signifikan terhadap tujuan atau posisi perusahaan saat ini dianggap sebagai ancaman. Kemakmuran korporasi mungkin terancam oleh penerapan peraturan pemerintah yang baru atau yang diperbarui.

### **2.6.1 Matriks *SWOT***

Jika disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan, matriks *SWOT* dapat digunakan untuk secara efektif mewakili peluang dan bahaya eksternal yang dihadapinya. Dengan menggunakan matriks ini, perusahaan dapat lebih mudah mengidentifikasi dan memahami berbagai faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Matriks *SWOT* membantu perusahaan melihat kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan dan keuntungan, serta mengantisipasi ancaman yang bisa mengganggu atau merugikan.

Tabel 2.2 Matriks *SWOT*

	<b>Strength (S)</b> Menentukan Faktor-faktor kekuatan <i>internal</i>	<b>Weakness (W)</b> Menentukan Menentukan faktor- faktor kelemahan <i>internal</i>
<b>Opportunities (O)</b> Menentukan faktor-faktor eksternal	<b>Strategi S-O</b> Menciptakan startegi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi W-O</b> Menciptakan startegi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Threats (T)</b> Menentukan Faktor-faktor kekuatan eksternal	<b>Startegi S-T</b> Menciptakan startegi yang menggunakan kekuatan untuk menjadi ancaman	<b>Startegi W-T</b> Menciptakan startegi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang

Sumber: (Rangkuti,2001)

Matriks *SWOT* yang disebutkan di atas memfasilitasi perolehan temuan penelitian. Hal ini bertujuan agar peluang dan bahaya eksternal yang dihadapi dapat tergambar dengan baik dalam Penjelasan dari Matriks *SWOT* di atas, sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*): Pendekatan ini dikembangkan sesuai dengan filosofi perusahaan, yang bertujuan untuk memaksimalkan peluang dengan menggunakan seluruh keterampilan yang dimiliki.
2. Strategi SO (*Strength-Opportunity*): Strategi ini dikembangkan dengan mempertimbangkan filosofi perusahaan, yaitu memaksimalkan peluang dengan memanfaatkan seluruh kemampuan yang dimiliki perusahaan.
3. Strategi ST (*Strength-Threat*): Taktik ini memanfaatkan keuntungan bisnis
4. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*): Penerapan strategi ini didasarkan pada memaksimalkan kekuatan yang ada dan memanfaatkan kemungkinan-kemungkinan yang ada.
5. Strategi WT (*Weakness-Threat*): Berdasarkan tindakan defensif, strategi ini bertujuan untuk mengurangi kerentanan yang ada.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang konsistensi serta keselarasan antara penelitian yang sedang dilaksanakan dengan kajian yang telah terjadi sebelumnya. Dengan menyusun ringkasan penelitian terdahulu berupaya untuk menyediakan pandangan yang lebih komprehensif terhadap perkembangan pengetahuan di bidang tersebut, mengevaluasi relevansi dan perbandingan antara strategi-strategi yang ditemukan, serta memungkinkan pemahaman lebih baik tentang arah penelitian yang sedang dijalankan.

**Tabel 2.3 Daftar Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Masalah Peneliti	Hasil/Temuan
1.	Bun Norikun, Mokhammad Arwani, Mamik Indaryani. (2018)	<i>Strategies For Improving Marketing Performance With Red Ocean Theory</i>	Bahwa hasil pengaruh variable eksogen yang memiliki pengaruh paling besar pengaruh antara keunggulan bersaing terhadap kinerja UKM kerajinan konveksi Kabupaten Kudus. Hal ini yang menandakan bahwasannya kerajinan dari konveksi di Kabupaten Kudus menawarkan barang-barang yang modern dengan harga terjangkau. Jika dibandingkan dengan kompetitor dari luar kota seperti Bandung, Pekalongan, Solo dan lainnya diketahui bahwa kerajinan konveksi di Kabupaten Kudus mempunyai harga yang bervariasi dan dinilai terjangkau. Mereka juga memiliki sumber daya kerajinan konveksi di Kabupaten Kudus. mempunyai harga

Bersambung

Sambungan Tabel 2.3

			<p>yang bervariasi dan dinilai terjangkau. Mereka juga memiliki sumber daya manusia yang dapat diandalkan dan kemampuan memberikan kualitas, yang pada gilirannya meningkatkan hasil pemasaran. Sehingga semakin UKM kerajinan konveksi Kabupaten Kudus memiliki keunggulan bersaing pada pasar red ocean, maka akan meningkatkan kinerja pemasaran. UKM kerajinan konveksi Kabupaten Kudus dengan kemampuan inovasi memberikan kontribusi terhadap standar operasional prosedur (SOP). Kedua: Peningkatan melalui penyempurnaan produk yang sudah dipasarkan (dengan mengubah, menambah aksesoris, atau mengubah model menjadi seri), dan/atau menyederhanakan prosedur yang ada. Inovasi produk juga mengusung tema sablon, border dan batik yang lekat dengan pengetahuan tradisional.</p>
2.	Purnamasari Dhiki Maha Putri, Yana Respati Dewi, Nila Cahayati	Sosialisasi <i>Red Ocean Strategy</i> dan <i>Blue Ocean Strategy</i> Sebagai Upaya Meningkatkan	Ditemukan bahwa Kegiatan sosialisasi <i>red ocean strategy</i> dan <i>blue ocean strategy</i> dilaksanakan dengan baik dan disambut antusias oleh peserta, hal ini terlihat dari banyaknya konten interaktif yang disajikan. Beberapa peserta lain merasa bahwa program ini

Bersambung

Sambungan Tabel 2.3

	(2021)	Daya Saing UKM Mahasiswa Di Kota Malang	memerlukan rencana keberlanjutan yang mencakup praktik langsung bagi pemilik usaha dan pendampingan.
3.	Ima Amaliah, Tasya Aspiranti (2022)	“ <i>Red Ocean Strategy : Quadran Strategy In Building Bandung City Mosque Cooperative</i> ”.	Pada penelitian ini ditemukan bahwa Hasil yaitu koperasi masjid dalam kondisi lemah dan terancam, dimana kondisi ini kurang menguntungkan bagi koperasi masjid yang didominasi oleh kelemahan <i>internal</i> organisasi dan terancam oleh lingkungan eksternal. Situasi kondisi <i>internal</i> , perlu adanya ancaman yang cukup kuat untuk dihadapi yaitu pesaing berupa finansial kelembagaan, serta keberadaan Koperasi Masjid. <i>The Red Ocean</i> strategi dilakukan fokus dan diferensiasi produk dengan mengkatalisasi inovasi dalam proses pelayanan dengan prioritas perbaikan manajemen <i>internal</i> .
4.	Fennika Ayu Lestari, Eupsychius Kusumadmo (2016)	“Analisis Perbandingan Antara <i>Red Ocean Strategy</i> Versus <i>Blue Ocean Strategy</i> Terhadap <i>Coffee Shop</i> Di Yogyakarta”	Hasil perbandingan strategi yang peneliti lakukan, peneliti menemukan adanya variasi dalam penerapan strategi kedai kopi, dimana masing-masing strategi terdiri dari konsep, ciri, keunikan dan karakteristik. Peneliti berharap ketika manajer puncak mengkaji keadaan industri kedai kopi saat ini, mereka akan mampu evaluasi temuan penelitian ini. Untuk

Bersambung

Sambungan Tabel 2.3

			<p>menyelaraskan kriteria yang relevan untuk analisis perbandingan ini, observasi lapangan dilakukan. Selanjutnya peneliti mempelajari penerapan skema Eliminate-Reduce-Increase-Creat (ERRC grid) dan kanvas strategi dalam bentuk gambaran besar. mengenai posisi <i>coffee shop</i>, serta menggunakan indeks ide strategi samudra biru yang berguna dalam menjalankan rangkaian strategis yang ditetapkan secara benar. 1. Posisi <i>coffee shop</i> yang terlihat didalam penelitian dan <i>Coffee No. 27</i> serta 2 diantara yaitu <i>Indische Koffie</i> yang merupakan pemain lama dan <i>Hestek Kopi</i> menerapkan <i>red ocean strategy</i>, kedua <i>coffee shop</i> ini kecenderungan grafiknya berada pada posisi sedang dan kedua <i>coffee shop ini</i> mencoba untuk penerapan pada <i>blue coean strategy</i>. Sedangkan untuk kedua <i>coffee shop</i> <i>Indische Koffie</i> dan <i>Hestek Kopi</i>, keduanya memiliki mode akan masuk ke wilayah <i>blue ocean</i>. Namun, saat ini kurang adanya inovasi yang berarti sehingga dalam penelitian ini</p>
5.	Soni Supriatna, Mimin	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi	kedua <i>coffee shop</i> ini masih berada di wilayah <i>red ocean strategy</i>

Bersambung

Sambungan Tabel 2.3

	Aminah (2016)	Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali Ciwidey Bandung	Berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa Bauran pemasaran pada UMKM Careuh Coffee di antaranya adalah produk yang dihasilkan adalah kopi luwak yang berasal dari kopi Arabica. kopi Arabica diambil dari para petani yang berada didaerah Ciwidey Rancabali. Dalam hal tempat, UMKM Careuh Coffee memasarkan produknya melalui Coffee Shop. Harga yang ditawarkan oleh UMKM Careuh Coffee yaitu Rp 1.300.000/kg. Dalam hal promosi, UMKM Careuh Coffee telah melakukan aktivitas promosi di antaranya pameran dan brosur cetak. Faktor-faktor <i>internal</i> dan eksternal yang berpengaruh terhadap UMKM Careuh Coffee adalah kondisi finansial perusahaan sumber daya manusia, sikap konsumen, Teknologi Informasi dan lokasi. Alternatif strategi pemasaran yang dapat dilakukan oleh UMKM Careuh Coffee di antaranya penguatan SDM pemasaran dan strategi integrasi ke depan.
--	------------------	---	--

## 2.8 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini berfokus pada perusahaan Askha Jaya, terutama pada olahan keripik pisanginya. Selanjutnya, penelitian mengidentifikasi pesaing utama Askha Jaya, yaitu Keripik Shinta, Keripik Siger dan Keripik Pisang Karya Mandiri. Berdasarkan

pangsa pasar, pesaing terdekat adalah Keripik Pisang Shinta. Langkah berikutnya adalah melakukan analisis eksternal dan *internal* untuk Askha Jaya. Penelitian ini juga menganalisis strategi yang digunakan oleh Askha Jaya, seperti mempertahankan kualitas produk, inovasi, pemasaran, pelayanan dan fasilitas toko. Strategi tambahan termasuk kerja sama dengan *influencer* dan pemanfaatan *marketplace* serta media sosial. Strategi-strategi ini bertujuan meningkatkan penjualan, terbukti dengan peningkatan omset tahunan. Penelitian juga mencatat inovasi varian rasa yang berdampak positif pada omset. Akhirnya, penelitian ini menyimpulkan apakah strategi bisnis metode *Red Ocean* direkomendasikan untuk keripik pisang Askha Jaya.



**Gambar 2.3 Kerangka Pikir**

Sumber: (Oleh Peneliti, 2023)

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Penelitian kualitatif disebut juga dengan *interpretative research*, *nature research*, atau *phenomenological research*. Penelitian kualitatif pada dasarnya adalah pengumpulan data dari obyek empiris melalui studi kasus, pengalaman pribadi, introspektif dan pendekatan Natural.

#### **3.2 Subjek dan Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan metode wawancara langsung dan memberikan pertanyaan. Peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Rashan Paratama, S.kom selaku manager pada hari senin tanggal 16 Januari 2024.

Objek Penelitian ini dilakukan pada Keripik Pisang Askha Jaya yang berlokasi di Jl. Pagar Alam, Segala Mider, Kec. Tj. Karang Bar., Kota Bandar Lampung, Lampung 35151. Variabel yang diteliti adalah apakah strategi bisnis dengan metode *red ocean* masih direkomendasikan untuk keripik pisang Askha Jaya dalam menghadapi persaingan keripik pisang di Gang PU.

#### **3.3 Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan satu bulan setelah seminar proposal yang dilaksanakan dengan rentang waktu penelitian terhitung sejak Januari 2024.

Penelitian ini dilakukan pada waktu senggang dari pihak informan dan responden serta menyesuaikan dengan situasi di lapangan.

### **3.4 Sumber Data**

Penelitian Studi ini mendukung informasi yang mendalam untuk menganalisis penerapan strategi Samudera Merah yang digunakan pada *Keripik Pisang Askha Jaya* yang dijadikan objek penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini membutuhkan informasi dari pihak-pihak yang berkepentingan agar dapat memasukkan data yang relevan dalam pengumpulan data. Dalam studi ini, sumber data dibagi menjadi dua:

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Sumber data dari jenis data primer adalah berupa hasil wawancara secara langsung dengan pihak terkait yang menangani bidang yang bersangkutan dengan masalah yang akan diteliti oleh peneliti.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dengan mengumpulkan berupa bukti, catatan, atau laporan historis baik dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Sumber data diproses dan diperoleh secara langsung dari Usaha Keripik Pisang Askha Jaya.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini adalah penelitian survei (*survey research*). Penelitian survei ialah “penelitian dengan cara mengajukan pertanyaan kepada orang-orang atau subjek dan merekam jawaban tersebut untuk dianalisis secara kritis.” (A. Gima Sugiama, Metode Riset : 38). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab berkaitan dengan visi dan misi dari Keripik Pisang Askha Jaya kepada

yang memiliki wewenang untuk menjawab wawancara yang dilakukan oleh peneliti, seperti manajer atau pimpinan perusahaan serta karyawan yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

2. Observasi. Yang didalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian, ini dilakukan untuk mengamati kondisi fisik dan peristiwa yang objektif terkait dengan strategi bisnis dari Keripik Pisang Askha Jaya.
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, dari asal kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Dalam pelaksanaan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Peneliti menggunakan metode dokumentasi untuk mengenali data berupa dokumen terkait penjualan produk mebel dan foto-foto untuk memperkuat kredibilitas penelitian.

### **3.6 Metode Analisis Data**

Untuk mendapatkan hasil strategi pengembangan usaha maka tahap pertama yang perlu dilakukan yaitu meringkas informasi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Tahap kedua adalah tahap pencocokan yaitu menghasilkan strategi alternatif dengan memadukan faktor-faktor *internal* dan eksternal. Tahap ketiga yaitu tahap keputusan yang akan menentukan strategi alternatif mana yang paling sesuai untuk digunakan (David, 2004). Alat yang digunakan dalam menyusun strategi adalah analisis *SWOT*, matriks *IFE* dan *EFE* dan skema hapuskan-ciptakan-kurangi-tingkatkan, kanvas strategi dan *Blue Ocean Index*.

#### **3.6.1 Analisis SWOT**

Analisis *SWOT* digunakan untuk mengetahui strategi apa yang digunakan setelah melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki Askha Jaya yang

didapatkan dari hasil wawancara. Matriks *SWOT* dapat memudahkan penelitian dalam mendapatkan hasil penelitian. Hal ini, karena matrik *SWOT* dapat menggambarkan secara jelas bagian peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan 4 sel kemungkinan alternatif yaitu strategi kekuatan-peluang, kekuatan-ancaman, kelemahan-peluang, kelemahan-ancaman. Setelah data terkumpul maka selanjutnya yang dilakukan yaitu membuat matriks *IFE* dan *EFE*. Berikut dibawah ini matriks analisis *SWOT*.

**Tabel 3.1 Matriks *SWOT***

	<b><i>Strength (S)</i></b> Menentukan Faktor-faktor kekuatan <i>internal</i>	<b><i>Weakness (W)</i></b> Menentukan Menentukan faktor-faktor kelemahan <i>internal</i>
<b><i>Opportunities (O)</i></b> Menentukan faktor-faktor eksternal	<b>Strategi S-O</b> Menciptakan startegi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi W-O</b> Menciptakan startegi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b><i>Threats (T)</i></b> Menentukan Faktor-faktor kekuatan eksternal	<b>Startegi S-T</b> Menciptakan startegi yang menggunakan kekuatan untuk menjadi ancaman	<b>Startegi W-T</b> Menciptakan startegi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang

Sumber: (Rangkuti,2001)

Matriks *SWOT* diatas memudahkan penelitian dalam mendapatkan hasil penelitian. Hal ini, karena matrik *SWOT* dapat menggambarkan secara jelas bagian peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan 4 sel kemungkinan alternatif yaitu strategi kekuatan-peluang, kekuatan-ancaman, kelemahan-peluang, kelemahan-

ancaman. Setelah data terkumpul maka selanjutnya yang dilakukan yaitu membuat matriks *IFE* dan *EFE*.

### 3.6.2 Matriks *IFE*

Matriks *IFE* (*Internal Factor Evaluation*) digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan *internal* dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan. Berikut dibawah ini matriks *IFE*.

**Tabel 3.2 Matriks *IFE***

Faktor-Faktor Strategi <i>Internal</i>	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1.			
2.			
Dst.			
Kelemahan			
1.			
2.			
Dst.	1,00		

Sumber: (David,2004)

Berdasarkan Tabel 3.2 diatas, Analisis faktor *internal* ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan faktor kelemahan yang harus diselesaikan, kedua faktor tersebut diidentifikasi menggunakan matriks *IFE* (*Internal Factor Evaluation*) dengan langkah sebagai berikut (David, 2010):

1. Menentukan faktor yang menjadikan kekuatan dan kelemahan pada kolom pertama.
2. Menentukan bobot faktor dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (paling penting). Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada responden. Bobot pada masing-masing faktor berfungsi untuk menunjukkan kepentingan relatif setiap faktor agar berhasil dalam industri

kemudian dari hasilnya diambil rata-rata dan dibagi dengan total rata-rata untuk mendapatkan nilai bobot (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0).

3. Menghitung rating dalam kolom tiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*oustanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan faktor pengaruh tersebut terhadap kondisi perusahaan.
4. Kemudian kalikan bobot pada kolom dua dengan rating pada kolom tiga untuk memperoleh skor pada kolom empat.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Apabila didapatkan nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara *internal* adalah lemah, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi *internal* perusahaan kuat.

### 3.6.3 Matriks *EFE*

Matriks *EFE* (*Eksternal Factor Evaluation*) digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan menggolongkannya menjadi peluang dan ancaman perusahaan dengan melakukan pembobotan. Berikut dibawah ini matriks *EFE*.

**Tabel 3.3 Matriks *EFE***

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1.			
2.			
Dst.			
Ancaman			
1.			
2.			
Dst.	1,00		

Sumber: (David,2004)

Berdasarkan Tabel 3.3 diatas, David (2004) menjelaskan tahapan-tahapan dalam membuat matriks *EFE* tersebut antara lain ialah:

1. Menentukan faktor yang menjadikan peluang dan ancaman pada kolom pertama
2. Menentukan bobot faktor dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (paling penting). Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada responden. Bobot pada masing-masing faktor berfungsi untuk menunjukkan kepentingan relatif setiap faktor agar berhasil dalam industri kemudian dari hasilnya diambil rata-rata dan dibagi dengan total rata-rata untuk mendapatkan nilai bobot (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0)
3. Menghitung rating dalam kolom tiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*oustanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan faktor pengaruh tersebut terhadap kondisi perusahaan.
4. Kemudian kalikan bobot pada kolom dua dengan rating pada kolom tiga untuk memperoleh skor pada kolom empat
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Apabila didapatkan nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara eksternal perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi *internal* perusahaan kuat.

Menentukan posisi perusahaan berdasarkan hasil pembobotan matriks *IFE-EFE*. Menurut (David, 2010) matriks *IE* memposisikan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam tampilan 9 sel. Matriks *IE* didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot *IE* total pada sumbu X dan skor bobot *EFE* total pada sumbu Y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat matriks *IFE* dan Matriks *EFE* dalam kaitanya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks *IE* ditingkat perusahaan. Masing-masing komponen *SWOT* pada kuadran *IFE-EFE* diberikan bobot dan rating. Bobot diperoleh dari nilai rotasi faktor yang dikalikan dengan nilai varian. Sedangkan, rating diperoleh dari hasil penilaian terhadap variabel-variabel yang diuji. Hasil pembobotan dan penilaian selanjutnya dijumlahkan untuk masing-masing komponen *SWOT* kemudian dicari selisih antara komponen *internal* (S dan W) dan

selisih antara komponen eksternal (O dan T). Selisih komponen *internal* kemudian menjadi nilai sumbu x dan hasil selisih komponen eksternal selanjutnya menjadi nilai sumbu y, sehingga pada kuadran *IFE-EFE* didapatkan posisi kuadran. Matriks *IE* memiliki 3 (tiga) implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

1. Ketentuan-ketentuan untuk suatu divisi organisasi berada pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai bertumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi-strategi yang cocok bagi divisi ini adalah strategi intensif seperti *market penetration*, *market development*, *product development* atau strategi terintegrasi seperti *backward integration*, *forward integration* dan *horizontal integration*.
2. Divisi yang berada pada sel III, V atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi divisi yang berada pada sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi panen atau divestasi (*harvest atau divestiture*). *market penetration* dan *product development*.
3. Divisi yang berada pada sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi panen atau divestasi (*Harvest atau Divestiture*).
4. Perusahaan dianggap paling sukses jika mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I

Pembuatan matriks SWOT. Matriks ini akan menghasilkan 4 set kemungkinan strategi antara lain strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT.

#### **3.6.4 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; Ciptakan, 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 et.al., 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 (2005:60), perusahaan akan mendapatkan empat manfaat utama dengan mendorong mereka mengambil tindakan berdasarkan skema ini. Empat manfaat tersebut sebagai berikut.

1. Mendorong perusahaan untuk memutuskan *trade-off* antara nilai dan biaya dengan mengejar diferensiasi dan biaya rendah.
2. Perusahaan yang hanya fokus pada inovasi dan kreativitas akan dapat dikalahkan, karena mereka hanya akan meningkatkan struktur biaya. Perusahaan yang sering mengubah produk dan layanan secara berlebihan juga akan terdampak
3. Skema ini mudah dipahami oleh manajer di semua level. Hal ini akan meningkatkan keterlibatan semua pihak lebih dalam dan dalam intensitas yang tinggi.
4. Karena merupakan tugas yang menantang untuk menyelesaikan berbagai rencana ini, maka akan mendorong perusahaan untuk semakin kompetitif dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi faktor kompetitif.

### **3.6.5 Kanvas Strategi**

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi memiliki dua dimensi yaitu sumbu horizontal dan sumbu vertikal. Dimana pada sumbu horizontal mewakili rentang dari faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi oleh industri. Sedangkan sumbu vertical menggambarkan tingkat penawaran yang didapatkan pembeli dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Nantinya, dalam membangun kanvas strategi akan digunakan indikator berdasarkan pada data yang diperoleh kemudian diberikan skala 1-5 sesuai skala likert dimana angka 5 menunjukkan sangat baik, 4 berarti baik, 3 berarti umum, 2 berarti buruk dan 1 berarti sangat buruk terhadap indikator yang muncul dalam kerangka kerja empat langkah dan kemudian divisualisasikan ke dalam kanvas strategi.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan berbagai Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keripik Pisang Askha Jaya telah berhasil mengimplementasikan strategi Samudera Biru dengan baik, berdasarkan berbagai analisis seperti SWOT, kerangka kerja empat langkah, dan *Blue Ocean Idea Index*. Dalam pendekatan Samudera Merah, perusahaan bersaing di pasar yang sudah ada dengan strategi penyesuaian harga, peningkatan kualitas produk, dan layanan pembelian online untuk bertahan di pasar yang kompetitif. Namun, melalui strategi Samudera Biru, Askha Jaya menciptakan pasar baru dengan mengembangkan produk berkualitas tinggi, meningkatkan promosi melalui teknologi dan media sosial, serta meningkatkan loyalitas pelanggan. Evaluasi *Blue Ocean Idea Index* menunjukkan hasil positif dalam hal kepuasan pelanggan, biaya, dan adopsi strategi, meskipun dimensi harga masih menjadi tantangan yang perlu diatasi. Oleh karena itu, Askha Jaya perlu menyesuaikan struktur biayanya agar sesuai dengan target pasar yang diinginkan, sehingga dapat memaksimalkan potensi pasar baru tanpa terjebak dalam persaingan ketat di pasar yang sudah ada.

### 5.2 Saran

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

1. Keripik Pisang Askha Jaya dapat meninjau kembali dan mengoptimalkan struktur biaya mereka agar lebih sesuai dengan target pasar. Ini bisa dilakukan dengan mencari cara untuk mengurangi biaya produksi tanpa mengorbankan kualitas, atau dengan menegosiasikan harga bahan baku yang lebih baik. Selain itu, perlu juga fokus pada peningkatan efisiensi operasional dan memperkuat hubungan dengan pemasok untuk mendapatkan harga yang lebih kompetitif.

Dengan menyesuaikan struktur biaya, Askha Jaya dapat memaksimalkan potensi pasar baru yang telah mereka ciptakan tanpa harus terjebak dalam persaingan ketat di pasar yang sudah ada.

2. Untuk peneliti dapat Menganalisis dan memberikan wawasan yang lebih mendalam, peneliti dapat mempertimbangkan untuk menjelajahi aspek-aspek seperti strategi pemasaran kreatif yang dapat membantu Askha Jaya membedakan diri dari pesaing, serta pendekatan yang lebih spesifik dalam hal inovasi produk dan diversifikasi. Selain itu, peneliti dapat memasukkan analisis tren konsumen saat ini dan prediksi masa depan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang arah yang dapat diambil perusahaan. Menggabungkan pandangan pelanggan dengan perspektif bisnis akan memberikan dimensi tambahan pada tulisan, memberikan saran yang lebih konkret dan dapat ditindaklanjuti untuk Askha Jaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amaliah, I., & Aspiranti, T. (2022). Red Ocean Strategy: Quadran Strategy In Building Bandung City Mosque Cooperative. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 6 (1), 39-51.
- Dwi Narullia, O., Febriani Putri, S., Purnamasari, F., Putri, D. M., Dewi, Y. R., & Cahayati, N. (N.D.). Sosialisasi Red Ocean Strategy Dan Blue Ocean Strategy Sebagai Upaya Meningkatkan Daya Saing Ukm Mahasiswa Di Kota Malang. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(7), 2021. [Http://Bajangjournal.Com/Index.Php/J-ABDI](http://Bajangjournal.Com/Index.Php/J-ABDI)
- Fennika Ayu Lestari, & Eupsychius Kusumadmo. (2016). *Analisis Perbandingan Antara Red Ocean Strategy Versus Blue Ocean Strategy Terhadap Coffee Shop Di Yogyakarta*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). *Blue Ocean Strategy: From Theory To Practice*. California Management Review, 47(3), 105–121.
- Rangkuti, F. 1997. “Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21”. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar, H. 2001. “Strategic Management In Action : Konsep, Teori Dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis : Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David Dan Wheelenhunger”. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015, March). *Red Ocean Traps*. Harvard Business Review, 93(3), 14.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005a). *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press, 2005, 256.

- Mokhammad Arwani, Mamik Indaryani, & Bun Norikun. (2018). *Strategies For Improving Marketing Performance With Red Ocean Theory*.
- David, F.R. 2004. "Manajemen Strategis: Konsep. Edisi Ketujuh". PT. Prenhallindo, Jakarta.
- David, F.R. 2006. "Strategic Management". Concepts And Cases, 10th Ed. Francis Marion University Florence, South Carolina.
- Afrillita T, Nur. (2013). Analisis *SWOT* Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor Pada PT Samekarindo Indah Di Samarinda. *Ejournal Administras Ibisnis*. 1(1), 56-70.
- David, F.R. 2009. "Manajemen Strategis". Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nickols, F. (2016). *Strategy Definitions & Meanings Strategy: Definitions And Meanings*.
- Supriatna, S., Manajemen, D., Ekonomi, F., & Manajemen, D. (2014). *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey Bandung) Mimin Aminah: Vol. V (Issue 3)*.
- Thomas W. Zimmerer. (N.D.). *Pengertian Kewirausahaan Menurut Para Ahli*.
- Wiwin Novitasyari, 2017, & Vernia, 2018. (2017). *Pengertian Kewirausahaan Menurut Para Ahli* . 2018.
- Udaya, Jusuf Dkk. 2013. Manajemen Stratejik . Yogyakarta : Ilmu Graha
- Yunus, E. (2016). Manajemen Strategis. Penerbit Andi.
- Eman, Suherman. 2008. Desain Pembelajaran Kewirausahaan. Bandung: Alfabeta.
- Eddy Yunus. 2016. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Andi Offse
- Tintin Suhaeni.(2018) Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Di Industri Kreatif (Studi Kasus UMKM Bidang Kerajinan Tangan Di Kota Bandung). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi* Vol. 4, No. 1, April 2018 57 ISSN 2460-8211
- Rangkuti, Freddy. 2001. Analisis *SWOT* Teknik Membedah Kasus Bisnis PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.