

**STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN PADA KAFE LACOSTA KOTA
METRO**

(SKRIPSI)

Oleh

Fadhilah Anas Shaabiriin

2011011084



**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY* DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN PADA KAFE LACOSTA KOTA METRO

Oleh

Fadhilah Anas Shaabiriin

Kafe Lacosta Kota Metro merupakan objek yang diteliti dalam penelitian ini, dengan fokus pada penerapan strategi bisnis melalui pendekatan Blue Ocean Strategy dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan strategi bisnis dengan pendekatan Blue Ocean Strategy dalam menghadapi persaingan bisnis pada Kafe Lacosta di Kota Metro. Persaingan yang semakin ketat dalam industri kafe menuntut pelaku usaha untuk menciptakan strategi yang inovatif agar mampu bertahan dan berkembang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan kerangka kerja empat langkah (Four Actions Framework), skema Eliminate-Reduce- Raise-Create (ERRC), kanvas strategi, dan Blue Ocean Idea Index. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM Lacosta telah mulai menerapkan pendekatan Blue Ocean Strategy, terutama dalam aspek inovasi produk, peningkatan pelayanan, dan promosi. Namun demikian, aspek harga masih menjadi kelemahan yang memerlukan evaluasi lebih lanjut. Secara keseluruhan, penerapan Blue Ocean Strategy telah membantu UMKM Lacosta menciptakan keunikan tersendiri dalam menghadapi persaingan, khususnya dalam menciptakan nilai lebih yang terjangkau bagi konsumen.

Kata Kunci : Strategi Bisnis, Blue Ocean Strategy (BOS), UMKM, Kafe Lacosta, Persaingan Usaha

ABSTRACT

BUSINESS STRATEGY USING THE BLUE OCEAN STRATEGY APPROACH INI FACING COMPETITION AT LACOSTA KAFE IN METRO CITY

By

Fadhilah Anas Shaabiriin

Kafe Lacosta in Kota Metro is the subject of this research, with a focus on implementing business strategies through the Blue Ocean Strategy approach to address increasingly competitive business conditions. This study aims to describe and analyze the application of business strategies using the Blue Ocean Strategy framework in dealing with competition faced by Kafe Lacosta in Kota Metro. The intensifying competition in the café industry demands that business actors develop innovative strategies to survive and grow. This research employs a descriptive qualitative approach with data collection techniques including observation, interviews, and documentation. Analysis is carried out using the Four Actions Framework, the Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) grid, the Strategy Canvas, and the Blue Ocean Idea Index. The findings show that the Lacosta MSME has begun to implement the Blue Ocean Strategy approach, particularly in product innovation, service improvement, and promotional efforts. However, pricing remains a weakness that requires further evaluation. Overall, the implementation of the Blue Ocean Strategy has helped Lacosta create unique value propositions to respond to market competition, especially in providing affordable value to consumers.

Keywords: Business Strategy, Blue Ocean Strategy (BOS), MSME, Kafe Lacosta Business Competition

**STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKTAN BLUE OCEAN STRATEGY
DALAM MENGAHADAPI PERSAINGAN PADA KAFE LACOSTA KOTA
METRO**

Oleh

Fadhilah Anas Shaabiriin

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai
Gelar Sarjana Manajemen**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2025

Judul Skripsi

**: STRATEGI BISNIS DENGAN
PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN
PADA KAFE LACOSTA KOTA METRO**

Nama Mahasiswa

: Fadhilah Anas Shaabiriin

Nomor Pokok Mahasiswa : 2011011084

Jurusan

: Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



Pembimbing I

Pembimbing II

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

Ahmad Faisol, S.E., M.M
NIP. 19791231 200604 1 004

2. Ketua Jurusan Manajemen

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

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

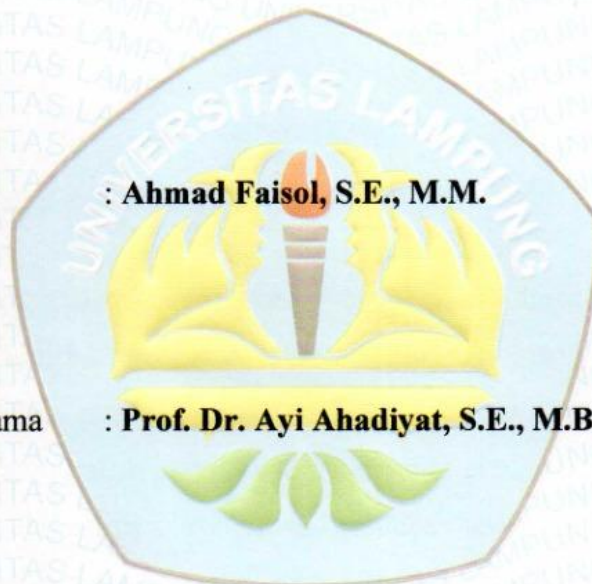
Ketua : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



Sekretaris : **Ahmad Faisol, S.E., M.M.**



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



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **12 Juni 2025**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Fadhilah Anas Shaabiriin
Nomor Pokok Mahasiswa : 2011011084
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Strategi Bisnis Dengan Pendekatan *Blue Ocean*
Strategy Dalam Menghadapi Persaingan Pada
Kafe Lacosta Kota Metro

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, 09 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Fadhilah Anas Shaabiriin
2011011084

RIWAYAT HIDUP



Penulis memiliki nama lengkap **Fadhilah Anas Shaabiriin** yang biasa dipanggil Fadil dilahirkan di Kota Metro, 07 Oktober 2001, anak terakhir dari tiga bersaudara. Dilahirkan dan dibesarkan oleh kedua orang tua yaitu Bapak Mukhlas dan Ibu Wahyu Lestari. Mempunyai dua saudara yaitu kakak laki laki dan perempuan yang Muhammad Teguh Adi Prasetyo dan Husnun Azizah.

Penulis mengawali pendidikan di SDN 3 Metro Pusat pada tahun 2008. Kemudian melanjutkan pendidikan pada sekolah menengah pertama di SMP Negeri 4 Kota Metro pada tahun 2014. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan pada sekolah menengah atas di SMA Negeri 3 Kota Metro pada tahun 2017 dan menyelesaikan pendidikan sekolah pada tahun 2020. Pada tahun 2020, penulis melanjutkan studi untuk meraih gelar sarjana di Universitas Lampung, dengan program studi manajemen dan mengambil konsentrasi bisnis melalui Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN).

Selama menjadi mahasiswa penulis mengikuti berbagai kegiatan salah satunya yaitu kegiatan Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen. Kemudian pada tahun 2023, penulis lolos pada program magang mandiri pada Dewan Perwakilan Wilayah Bank Indonesia Provinsi Lampung selama 1 bulan, serta mengikuti program pengabdian masyarakat yaitu Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa manggarai, Kabupaten Lampung Barat, Provinsi Lampung selama 40 hari.

MOTTO

"Barang siapa bertakwa kepada Allah maka Dia akan menjadikan jalan keluar baginya, dan memberinya rezeki dari jalan yang tidak ia sangka, dan barang siapa yang bertawakal kepada Allah maka cukuplah Allah baginya, Sesungguhnya Allah melaksanakan kehendak-Nya, Dia telah menjadikan untuk setiap sesuatu kadarnya."

(QS At Thalaq : 2-3)

"You can postpone the pain today, but you can't escape the failure tomorrow. "

(Monkey D. Luffy)

"Keberhasilan bukan milik orang yang pintar. Keberhasilan adalah milik mereka yang senantiasa berusaha."

(Bj Habibie)

" Setiap langkah dalam kesulitan adalah bagian dari lukisan keindahan yang sedang Tuhan siapkan"

(Paa)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

Maka dengan ini saya persembahkan kepada :

Bapak Muklas (Alm) Dan Ibu Wahyu Lestari (Almh)

Untuk kedua orang tua tersayang yang sudah lebih dahulu meninggalkan saya, banyak hal yang ingin saya sampaikan kepada kedua orang tua saya, tapi ada satu hal yang benar benar saya ingin ucapkan yaitu Rindu yang sangat mendalam kepada kedua orang tua saya, saya juga ingin mengucapkan terima kasih sebanyak banyaknya, karna telah merawat, membesarkan, mendidik, dan serta sempat menemani sebagian besar proses perjalanan hidup saya, saya juga ingin mengucapkan terimakasih terkhusus kepada Ibu saya yang sudah melahirkan saya, tanpanya saya mungkin tidak ada di dunia ini, dan untuk bapak saya, saya ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar besarnya karna telah memberikan banyak sekali pelajaran hidup yang mungkin belum tentu banyak anak mendapatkannya di luar sana.

Serta Almamaterku, Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah Puji syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah Allah SWT berikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi tepat waktu dengan judul “Strategi Bisnis Dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy Dalam Menghadapi Persaingan Pada Kafe Lacosta Kota Metro” yang dimana merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) di Universitas Lampung. Sholawat serta salam tidak lupa selalu tercurahkan kepada Baginda Muhammad SAW yang syafaatnya selalu dinantikan diakhir zaman.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Nairobi, S.E., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. 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 dosen pembimbing pertama yang selalu memberikan nasihat, saran, motivasi, masukan dan bimbingan kepada penulis sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Bapak Ahmad Faisol, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing kedua yang selalu memberikan nasihat, saran, motivasi, masukan dan bimbingan kepada penulis sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik
6. Bapak Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku dosen penguji utama yang telah memberikan kritik, saran, nasihat, motivasi dan bimbingan yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam pengerjaan skripsi ini dan dikemudian hari.
7. Ibu Dr. Dorothy Rouly Haratua Pandjaitan. S.E., M.Si. Selaku dosen pembimbing Akademik yang selalu meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan masukan. Motivasi dan nasihat serta bantuan selama proses

perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan pembelajaran yang sangat berharga selama perkuliahan.
9. Seluruh staf akademik, administrasi, tata usaha, pegawai, serta staf keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu dalam semua proses yang dilalui penulis, baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini
10. Pemilik Bisnis Kafe Lacosta Kota Metro yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian dan memberikan bantuan terkait data dan informasi yang dibutuhkan guna menyelesaikan skripsi ini.
11. Bapak Muklas dan Ibu Wahyu Lestari yang selalu memberikan cinta dan kasih sayang, doa dan dukungan kepada anaknya untuk dapat mewujudkan semua impian dan cita-citanya.
12. Kakak Muhammad Teguh Adi Prasetyo, Kakak Husnun Azizah, dan serta seluruh keluargaku yang selalu memberikan motivasi dan mendoakan penulisan dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Sahabat terdekatku sejak SMA Sinta Terimakasih karna selalu ada untuk memberikan dukungan baik moral ataupun lainnya.
14. Teman- teman tergiliku selama perkuliahan yaitu Agil, Mirza, Anggara, Hanif, Dafa, Roni, Jeri terimakasih telah menghibur selama penulisan skripsi ini berjalan, dan juga terimakasih atas doa, serta masukannya.
15. Teman- teman terdekatku selama perkuliahan yaitu, Alan, Duta, Deni, Luthfi, Rifandi, dan Rifky, terimakasih karena sudah berjuang bersamsejak awal hingga saat ini dan atas hiburan-hiburannya yang membuat semua perjalanan di perkuliahan menjadi penuh cerita.
16. Teman-teman terdekat selama perkuliahan yaitu, Amal, Lili, Ninis, Fatma, Arridha, Rafi, Azra, Sadam, Andri, Nisa, dan Yuli, Terima kasih atas pemberian doa, dukungan, dan semangat yang tiada hentinya setiap hari hingga saat ini.
17. Teman-teman seperjuangan dalam bimbingan Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. dan Bapak Ahmad Faisol, S.E., M.M. yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang

18. mana telah memberikan banyak bantuan selama proses skripsi ini. Serta seluruh mahasiswa S1 Manajemen Universitas Lampung angkatan 2020 yang telah memberikan banyak dukungan, motivasi, pencerahan dan masukan bagi penulis selama proses perkuliahan.
19. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberikan masukan serta inspirasi bagi penulis
20. Alamamater tercinta Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 26 Juni 2025

Peneliti,

Fadhilah Anas Shaabiriin

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
 I. PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
 II. KAJIAN PUSTAKA	 12
2.1 Manajemen Strategi	12
2.2 Strategi Bisnis.....	12
2.3 Blue Ocean Strategy	13
2.3.1 Inovasi Nilai: Batu Pijak <i>Blue Ocean Strategy</i>	14
2.3.2 Kanvas Strategi	15
2.3.3 Kerangka Kerja Empat Langkah	17
2.3.4 Tata Cara Untuk Mewujudkan <i>Blue Ocean Strategy</i>	18
2.3.5 Indeks Ide Blue Ocean Strategy	25
2.3.6 Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)	25
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Kerangka Pemikiran	28

III. METODE PENELITIAN.....	30
3.1 Jenis Penelitian	30
3.2 Objek Penelitian.....	30
3.3 Sumber Data	31
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.5 Metode Analisis Data	32
3.5.1 Reduksi Data.....	33
3.5.2 Kanvas Strategi.....	33
3.5.3 Skema Hapus-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	34
3.5.4 Urutan Strategi	35
3.6 Definisi Operasional Tabel	35
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	36
4.1.1 Profil Lacosta.....	36
4.1.2 Struktur Organisasi Lacosta.....	36
4.2 Kanvas Strategi.....	37
4.3 Kerangka Kerja Empat Langkah	40
4.3.1 Kerangka Kerja Empat Langkah Berdasarkan Wawancara dari pemilik Kafe Lacosta	40
4.3.2 Kerangka Kerja Empat Langkah Berdasarkan Wawancara dari Pelanggan Kafe Lacosta.....	41
4.4 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	42
4.5 Blue Ocean Idean Index	46
4.6 Pembahasan	47
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	50
5.1 Kesimpulan	50
5.2 Saran.....	51
DAFTAR PUSTAKA	52

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. 1 Daftar Kafe di Kota Metro.....	7
Tabel 2. 1 Perbedaan Red Ocean Strategy dengan Blue Ocean Strategy	14
Tabel 2. 2 Enam Prinsip Strategi Samudra Biru	18
Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	35
Tabel 4. 1 Rekapitulasi Jawaban Responden	38
Tabel 4. 2 Kerangka Kerja Empat Langkah Lacosta dari pelanggan kafe lacosta	41
Tabel 4. 3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan Pada Kafe Lacosta Kota Metro.....	43
Tabel 4. 4 Blue Ocean Idea Index.....	47

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Inovasi Nilai.....	15
Gambar 2. 2 Kanvas Strategi Perusahaan Sirkus	16
Gambar 2. 3 Kerangka Kerja Empat Langkah	17
Gambar 2. 4 Tiga Tingkatan Non Konsumen	21
Gambar 2. 5 Rangkaian Strategi Samudra Biru	22
Gambar 2. 6 Empat Rintangan Bagi Eksekusi Strategi.....	24
Gambar 2. 7 Proses yang Adil Mempengaruhi Sikap dan Perilaku Seseorang.....	24
Gambar 2. 8 Kerangka Pemikiran.....	29
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Lacosta	37
Gambar 4. 2 Kanvas Strategi Lacosta Dengan Pesaing	39
Gambar 4. 3 Kerangka Kerja Empat Langkah Lacosta	41

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Strategi merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, strategi merupakan cara perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan dalam kurun waktu jangka panjang dalam menjalankan sebuah usaha. Persaingan yang semakin ketat dan beraneka ragam membuat para pengusaha harus lebih memperhatikan strategi bisnisnya. Hal ini dikarenakan agar usaha dapat terus berlangsung dan berkembang di tengah ketatnya persaingan. Menurut Pedersen dan Ritter (2020), strategi bisnis merupakan rencana sebelum dilakukan dan ditindaklanjuti melalui kegiatan praktis. Strategi sebagai kegiatan praktis. Strategi sebagai kegiatan persiapan khusus yang unik sehingga membedakan strategi bisnis pemilik dengan pesaing dalam rangka mengoptimalkan daya saing.

Ketika pasar semakin dipenuhi oleh pesaing, peluang untuk ekspansi dan mencapai kesuksesan dalam bisnis menjadi semakin terbatas (Ellinger et al., 2020). Dalam kondisi persaingan yang ketat, bisnis tidak hanya menghadapi tantangan dalam memperluas jangkauan pasar, tetapi juga dalam mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki. Kompetisi yang tinggi dapat menyebabkan tekanan pada harga, penurunan profitabilitas, serta meningkatnya kebutuhan akan inovasi dan diferensiasi strategi bisnis. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadopsi strategi yang tepat, seperti pendekatan Blue Ocean Strategy, guna menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menghindari persaingan langsung dengan kompetitor. Dalam mengatasi sejumlah masalah tersebut, dunia usaha dituntut untuk terus memformulasikan strategi baru yang dapat dijadikan sebagai sebuah cara mempertahankan pasarnya dengan menarik pelanggan baru serta berusaha mempertahankan pelanggan yang sudah ada untuk meningkatkan hasil penjualan.

Terdapat sejumlah penelitian yang telah dilakukan yang berkaitan dengan Blue Ocean Strategy dapat dipaparkan diantaranya penelitian milik Kadet Linda Kusnida (2019) dengan Judul “Blue Ocean Strategy di Industri Perhotelan” dalam penelitian ini menghasilkan temuan bahwasannya prinsip utama Blue Ocean Strategy berfokus pada menciptakan nilai namun sekaligus juga mengurangi biaya produksi bagi pembeli. Biaya dapat ditekan dengan cara efisiensi dan digitalisasi promosi. Promosi memanfaatkan media sosial dan internet akan mampu menekan biaya yang dikeluarkan sekaligus mencakup wilayah yang luas. Dengan begitu biaya promosi dapat dikurangi. Inovasi yang dilakukan untuk meningkatkan nilai pelanggan dapat ditempuh dengan cara memaksimalkan segala potensi yang dimiliki. Dalam penelitian ini dimana objek yang dipakai adalah Hotel. Hal ini dapat mendorong agar industri perhotelan untuk menjaga sekaligus meningkatkan secara bertahap laman yang dikelola dengan meningkatkan desain komunikasi visual yang digunakan dalam laman pemesanan hotel. Pemahaman dan pengetahuan tentang produk yang ditawarkan juga sangat wajib dikuasai para agen pemasaran hotel agar mampu mengomunikasikan kepada pelanggan dengan baik.

Dalam penelitian “A Blue Ocean Strategy for developing visitor wine experiences: Unlocking value in the Cape region tourism market” David et.al, (2021) mengungkapkan bahwa penelitian ini menunjukkan bahwa dengan mengadopsi strategi 'blue ocean', industri pariwisata anggur dapat meningkatkan daya tarik dan nilai tambah bagi wisatawan, serta mencapai keuntungan bisnis yang lebih besar. Penelitian ini berfokus membahas tanggung jawab sosial perusahaan dan dampak sosial dari keberhasilan.

Adicandra (2017) Dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis Berdasarkan Blue Ocean Strategy pada PT Inti Lautan Fajar Abadi” menghasilkan Bahwasannya PT Inti Lautan Fajar Abadi telah menerapkan Blue Ocean Strategy dalam pengembangan produknya. PT Inti Lautan Abadi telah fokus mencapai kepuasan konsumen yang bertumpu pada kualitas, rasa, dan penyajian, dikarenakan konsumen pada industri ini lebih mengedepankan kualitas.

Ellinger et.al, (2020) Dengan judul “Applying Blue Ocean Strategy to Hire and Assimilate Workers With Disabilities Into Distribution Centers” menemukan bahwasanya konsumen semakin memilih untuk melakukan pembelian dari rumah sendiri daripada mengunjungi toko fisik. Selain itu, pendekatan manajemen modal manusia yang inovatif dapat memberikan solusi alternatif yang tepat waktu untuk bagi masalah bisnis yang dihadapi perusahaan ketika terjadi kekurangan pekerja. Penelitian ini berfokus membahas tanggung jawab sosial perusahaan dan dampak sosial dari keberhasilan mempekerjakan dan mengasimilasi pekerja penyandang disabilitas, dengan maksud mendorong perusahaan di industri pemenuhan ritel untuk melihat masalah bisnis tradisional dalam mempekerjakan pekerja gudang dari perspektif baru dan alternatif yang ada di sekitarnya.

Judul penelitian “Analisis Blue Ocean Strategy Bagi Industri Kerajinan Di Kota Tanjung Bala” Samri, S.,et al (2019) 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.

Cakupan penelitian terdahulu yang telah membahas penerapan Blue Ocean Strategy di berbagai industri seperti perhotelan, pariwisata, manufaktur, dan distribusi tenaga kerja, terlihat bahwa fokus utama penelitian-penelitian tersebut lebih banyak menyoroti strategi inovasi dalam menciptakan nilai, efisiensi biaya, dan dampak sosial. Namun, belum ada penelitian yang secara spesifik menganalisis penerapan Blue Ocean Strategy dalam menghadapi persaingan bisnis pada sektor kafe, Terkhusus di Kafe Lacosta Kota Metro. Hal ini terletak pada kurangnya studi yang membahas bagaimana strategi Blue Ocean dapat diterapkan di industri kafe untuk menciptakan keunggulan kompetitif, terutama dalam aspek inovasi produk, diferensiasi layanan, serta pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran dan operasional.

Beberapa tahun terakhir ini, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah salah satu bagian terpenting bagi ekonomi di banyak negara. UMKM juga termasuk kata kunci dalam pengembangan masyarakat. Hal ini tidak terlepas dari kemampuan UMKM dalam memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap PDB Indonesia dan penyerapan tenaga kerja. Pada sisi lain UMKM juga membangun kreativitas usaha yang sejalan dengan kearifan tradisi masyarakat lokal. Artinya keberadaan UMKM yang sangat efektif dalam meningkatkan kesejahteraan individu dan masyarakat.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan perilaku bisnis yang bergerak pada berbagai bidang usaha, yang menyentuh kepentingan masyarakat. Usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil, memenuhi kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan sebagaimana diatur dalam undang-undang (Ina Primiana, 2012: 168). Di Indonesia, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah tulang punggung perekonomian yang memainkan peran krusial dalam meningkatkan ekonomi baik di tingkat nasional maupun daerah. UMKM berkontribusi signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, dan pengentasan kemiskinan. Selain itu, perkembangan jumlah unit usaha di sektor ini terus meningkat secara signifikan, mencerminkan pertumbuhan ekonomi yang positif. Dukungan pemerintah, seperti kemudahan akses permodalan dan program pengembangan kapasitas, telah mempercepat pertumbuhan UMKM di Indonesia, menjadikannya salah satu sektor terpenting dalam stabilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional.

Usaha mikro kecil dan menengah atau biasa disingkat dan diketahui sebagai UMKM merupakan bagian dari otonomi daerah. Dalam prakteknya UMKM adalah pemeran utama dalam kegiatan ekonomi di Indonesia. Masa depan pembangunan terletak pada kemampuan UMKM untuk berkembang mandiri. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian pada tahun 2023 menyebutkan bahwa UMKM di Indonesia memberikan kontribusi besar terhadap nilai Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia.

Kim dan Mauborgne (2016) menyatakan semakin ketatnya persaingan antarusaha di dalam suatu industri telah memicu munculnya berbagai strategi pemenangan pasar, yaitu strategi samudra merah (red ocean strategy) dan strategi samudra biru (blue ocean strategy). Red ocean strategy menggambarkan strategi bisnis yang menawarkan produk yang seragam di pasar dan usaha memperebutkan pasar yang sama dalam industri. Samudra merah menjadi realitas yang kini dihadapi oleh semakin banyak industri. Banyaknya perusahaan yang hingga kini masih terjebak pada strategi samudra merah ditandai oleh penyeragaman bisnis dan produk dalam industri yang sama, sehingga para pelaku usahanya memperebutkan kelompok pembeli yang sama untuk menjadi yang paling menonjol di dalam kelompok industri. Hal tersebut menciptakan terjadinya persaingan yang begitu ketat.

Beriringan dengan upaya untuk dapat terus bertahan hidup, sebuah bisnis harus selalu bergerak memperbaiki strategi jika ditemukan kesalahan atau ketidakcocokan dalam praktiknya, agar pelanggan mendapatkan nilai dan kebutuhannya secara tepat, juga maksimal. Perusahaan lama-kelamaan akan jatuh apabila tidak dapat mengidentifikasi peluang dan terus bermain di “persaingan yang penuh darah”. Maka dari itu, penting bagi para pelaku usaha untuk mampu terus berinovasi dan menawarkan nilai baru dengan mempertimbangkan usahanya terjun ke samudra biru, dimana persaingan menjadi tidak relevan karena kemampuan industri untuk menciptakan dan menangkap permintaan baru yang belum ada pesaingnya (Kim dan Mauborgne, 2016) Tanpa ada inovasi terhadap usaha pasti pelaku usaha akan dipastikan membuat bisnisnya tenggelam di tengah ramainya persaingan.

Blue Ocean Strategy (BOS) adalah metode untuk memenangkan pasar dengan mendefinisikan ulang perusahaan dari perspektif yang berbeda. Untuk mengatasi persaingan, perusahaan tidak perlu bersaing secara intens hingga merugikan. Sebaliknya, perusahaan harus berfokus pada pengembangan inovasi. Strategi Blue Ocean menciptakan situasi saling menguntungkan antara pembeli dan penjual. Hal ini sering dianggap efektif terutama di pasar yang kompetitif, di mana perusahaan berusaha menangkap pasar baru berdasarkan permintaan konsumen. Strategi Blue

Ocean bersaing dengan menciptakan pasar baru dan menangkap permintaan baru, berbeda dengan strategi Red Ocean yang berkompetisi langsung di pasar yang ada.

Merumuskan strategi blue ocean, diperlukan bantuan alat analisis, yaitu kerangka kerja empat langkah dan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan. Alat ini bertujuan merekonstruksi elemen-elemen nilai bagi pembeli sehingga strategi blue ocean dapat tercipta melalui kerangka kerja yang diformulasikan. Strategi blue ocean, melalui berbagai formulasi sebagai alat analisis, dapat diharapkan membantu perusahaan keluar dari pasar yang semakin sempit dan beralih ke pasar baru. Di pasar baru ini, perusahaan dapat menghindari persaingan ketat yang umumnya terjadi di semua industri, kecuali pada sektor industri makanan dan minuman (Kafe).

Seiring perkembangan zaman sekarang banyak orang menghabiskan waktunya di luar rumah baik hanya sekedar pelipur penat atau bahkan untuk kepentingan pekerjaan. Kafe Merupakan salah satu pilihan mereka karena cafe dinilai tidak hanya sekedar menjual minuman dan makanan namun sekaligus menawarkan kenyamanan fasilitas buat pengunjungnya, (Sihombing et,al,. 2022) Kafe merupakan salah satu bidang usaha yang dikelola secara komersial yang menawarkan pada konsumen makanan atau minuman kecil dengan pelayanan dalam suasana non formal tanpa di ikuti suatu aturan atau pelayanan yang baku, jenis makanannya atau harganya lebih murah dan beroperasi selama 24 jam, dengan demikian dapat di pastikan sebuah kafe akan tetap buka ketika restoran restoran lainnya sudah tutup. Dapat disimpulkan bahwa kafe adalah tempat makan dan minum yang dirancang dengan gaya unik dan menawarkan suasana santai tanpa aturan yang ketat. Biasanya, kafe menyajikan berbagai jenis kopi dan makanan ringan seperti camilan atau makanan cepat saji. Kafe umumnya populer di kalangan anak muda, remaja, dan mahasiswa. Mereka sering menghabiskan waktu di kafe untuk bercengkerama dengan teman-teman, mengerjakan tugas, hingga menikmati makanan.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Metro Perkembangan jumlah siswa SMP, SMA, dan mahasiswa di Kota Metro, Lampung, mengalami peningkatan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, yang menjadi faktor penting dalam pertumbuhan bisnis kafe di kota ini. Berdasarkan data dari BPS Kota Metro, pada tahun 2023 tercatat jumlah siswa SMP mencapai 8.560 orang, siswa SMA sebanyak 7.890 orang, dan mahasiswa sekitar 12.340 orang. Kota Metro merupakan salah satu kota pendidikan yang mana pasti padat akan demografi sekolahan membuat banyak kalangan muda mudi yang berkuliah atau mengayom pendidikan di Kota Metro. Mahasiswa yang mendominasi di Kota Metro menjadi peluang untuk membuka usaha di bidang kuliner, mengingat banyak mahasiswa yang tinggal dengan sistem tempat tinggal kost atau kontrak, yang mana mahasiswa lebih banyak menyukai hal hal yang instan. Kebutuhan akan tempat nongkrong, ngopi, tempat diskusi dan tempat kumpul yang nyaman masih menjadi peluang bisnis di Kota Metro. Kebutuhan ini dapat direfleksikan menjadi sebuah usaha kefe. Banyaknya pangsa pasar yang terdiri dari pelajar, mahasiswa, pegawai dan wiraswasta di Kota Metro mendorong para pebisnis untuk bersaing mendirikan kafe dengan keunggulan dan keunikan masing masing. Berikut tabel daftar kafe yang berada di kota Metro:

Tabel 1. 1 Daftar Kafe di Kota Metro

No	Nama Kafe	Alamat Kafe
1	The Vintage	Jl. Jendral Sudirman No.370, Ganjaragung, Kecamatan Metro Barat, Kota Metro, Lampung
2	Kopi Susu baper	Jl. Raden Intan No.15, Imopuro, Kecamatan Metro Pusat, Kota Metro, Lampung
3	Timeless Coffe Bar	Jl. AH Nasution No.87, Yosorejo, Kecamatan Metro Timur, Kota Metro, Lampung
4	Garis Pantai	Jl. Sosro Sudarmo, Imopuro, Kec. Metro Pusat, Kota Metro, Lampung 34124
5	Lacosta	Jl Letjend Alamsyah Ratu Prawira Negara, Metro, Kec Metro Pusat, Kota Metro, Lampung
6	Faux Society	Jl. Ahmad Yani No.15a, Iringmulyo, Kec. Metro Tim., Kota Metro, Lampung 34124
7	Arroz Coffe	Jl. Raya Stadion No.133, Tejosari, Kec. Metro Tim., Kota Metro, Lampung 34123
8	Swasana Daun	Jl. Selagai No.81, Iringmulyo, Kec. Metro Tim., Kota Metro, Lampung
9	Bongsu Coffe	Jl. Ikan Mas No.10, Yosodadi, Kec. Metro Tim., Kota Metro, Lampung
10	Pance Coffe	Jl. Mawar Barat, Metro, Kec. Metro Pusat, Kota Metro, Lampung

11	Beranda Cafe	Jl Letjend Alamsyah Ratu Prawira Negara, Metro, Kec Metro Pusat, Kota Metro, Lampung
12	Coffe et Bien	Jl. Tawes No.38, Iringmulyo, Kec.Metro Tim., Kota Metro, Lampung 34112, Indonesia

Sumber: Dinas UMKM dan Koperasi Kota Metro

Berdasarkan data dalam tabel, dapat diketahui bahwa persebaran kafe di Kota Metro mencakup beberapa kecamatan utama, yaitu Metro Barat, Metro Pusat, dan Metro Timur. Keberadaan kafe-kafe ini menunjukkan pola distribusi yang tidak merata, dengan beberapa wilayah memiliki konsentrasi usaha kuliner yang lebih tinggi dibandingkan yang lain. Sebagai contoh, beberapa kafe seperti Lacosta dan beranda kafe berlokasi di jalan yang sama, yang mengindikasikan adanya klasterisasi bisnis kuliner di kawasan tertentu. Hal ini dapat menjadi indikator bahwa wilayah tersebut memiliki daya tarik ekonomi yang tinggi bagi pelaku usaha kuliner, baik karena faktor lokasi strategis, aksesibilitas, maupun tingginya permintaan konsumen. Selain itu, Metro Timur tercatat memiliki jumlah kafe yang cukup signifikan dibandingkan dengan kecamatan lainnya. Fenomena ini dapat mencerminkan besarnya potensi pasar di wilayah tersebut, baik dari segi jumlah konsumen maupun daya beli masyarakat. Dengan adanya tren ini, persaingan di sektor bisnis kuliner di Metro Timur juga berpotensi semakin meningkat, sehingga pelaku usaha perlu menerapkan strategi bisnis yang inovatif untuk dapat bertahan dan berkembang di tengah kompetisi yang semakin ketat.

Kafe lacosta merupakan salah satu kafe yang sudah lama berdiri di kota metro yang dimana kafe ini berdiri sejak tanggal 10 Oktober 2019, kafe lacosta ini dari awal mengusung konsep dominan outdoor, akan tetapi tetap memiliki ruangan indoor dengan AC. Lacosta sendiri merupakan kafe yang berjudul *Coffe & Eat*, hal ini menjelaskan bahwasannya kafe Lacosta ini banyak sekali menyediakan varian menu makanan dan minuman. Dan untuk fasilitas, Lacosta menawarkan fasilitas yang relatif lengkap seperti pilihan tempat *indoor* dan *outdoor*, *wifi*, mushola, *live music* hingga area bersantai *bean bag* juga tersedi, dan tidak ketinggalan juga Lacosta memiliki Parkiran yang relatif luas dibandingkan usaha usaha kafe lainnya. Tak lupa pula menu andalan adalah kopi ada 2 jenis kopi yang paling diminati oleh

konsumen di kafe ini yaitu robusta dan arabika. Operasional pada Kafe ini mulai dari jam 10.00 hingga 22.00. Kafe lacosta telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan sejak didirikan. Pada awalnya, kafe ini masih beroperasi dengan konsep yang cukup umum di industri kafe, yaitu menyediakan tempat yang nyaman dengan berbagai pilihan makanan dan minuman, terutama kopi, yang di tunjukan untuk pelanggan. Konsep ini sangat mirip dengan kafe kafe lainnya yang berada di kota metro maupun di daerah sekitarnya. Inovasi utama yang di tonjolkan Lacosta pada saat ini adalah dilihat dari kesan nyaman dan santai, dilihat dari desain interior yang menggabungkan elemen- elemen minimalis dengan sentuhan alam, seperti penggunaan kayu alami pada kursi, tanaman hias dan pencahayaan hangat, serta menggunakan warna warna netral yang menciptakan nuansa elegan dan suasana bersih. Kemudian konsep ruangan yang di atur sedemikian rupa untuk mendukung interaksi sosial dengan penataan meja yang tidak terlalu rapat hal ini mendukung bagi mereka yang ingin nongkrong, bekerja atau mengadakan pertemuan. Masih terdapat banyak indikator yang menjelaskan bahwa lacosta masih memiliki konsep yang sangat mirip dengan para pesaingnya, yaitu dengan masih melakukan inovasi produk yang masih mengikuti tren pasar, persaingan yang ketat dengan kafe serupa dari harga dan pengalaman pelanggan, dan strategi pemasaran yang dilakukan serupa dengan kafe kafe lain, yaitu dengan melalui media sosial, potongan harga dan bekerja sama dengan aplikasi pemesanan *online*.

Banyaknya pesaing menjadi alasan kuat bagi UMKM Lacosta untuk menerapkan strategi bisnis yang tepat guna bertahan dan memenangkan persaingan. Dengan strategi yang tepat, perusahaan dapat memiliki arah yang jelas dalam operasionalnya, mewujudkan visi, serta unggul di tengah kompetisi. Strategi bisnis yang efektif akan memastikan Lacosta tetap kompetitif dan mampu memenangkan pasar di tengah persaingan yang semakin ketat.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan dan memvisualisasikan berbagai fenomena yang ada, baik yang sifatnya alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, dan keterkaitan antar kegiatan (Sukmadinata, 2011). Penelitian deskriptif secara umum tidak

memberikan perlakuan, manipulasi pada variabel-variabel yang diteliti, namun penelitian jenis ini berusaha memvisualisasikan kondisi yang apa adanya. Adapun perlakuan yang dilakukan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dapat dikerjakan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis strategi bisnis pada usaha Kafe Lacosta menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian terkait bagaimana membuat strategi bisnis yang berhasil guna mengembangkan usaha Kafe Lacosta. Salah satu pendekatan yang bisa digunakan dalam mengembangkan bisnis ini ialah dengan menawarkan strategi bisnis dengan menggunakan metode **Blue Ocean Strategy (BOS)**. **Blue Ocean Strategy** digunakan sebagai penyusunan strategi bisnis yang tepat untuk menghadapi persaingan. BOS tersebut berfungsi untuk menciptakan situasi samudera biru dimana hal itu nantinya berakhir pada lahirnya skema hapuskan, kurangi, tingkatkan, dan ciptakan, dengan menggunakan skema tersebut perusahaan diyakini mampu menerapkan strategi bisnis yang tepat untuk digunakan dalam menghadapi persaingan sehingga dapat memenangkan pasar. Berdasarkan uraian latar belakang, peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN BLUE OCEAN STRATEGY DALAM MENGADAPI PERSAINGAN PADA KAFE LACOSTA KOTA METRO”**

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka teridentifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu dengan maraknya para pelaku usaha dalam bidang kafe untuk dapat merumuskan strategu bisnis yang mampu menarik minat pembeli demi menjamin keberlangsungan usaha yang di jalankan. Maka rumusan masalah yang telah di susun dalam penelitian ini adalah : Apakah *Blue Ocean Stratgy* telah di terapkan Pada Kafe Lacosta Di Kota Metro atau masih menerapkan *Red Ocean Stratgy*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah : Untuk menjelaskan dan mendeskripsikan penerapan strategi bisnis pada Kafe Lacsota di Kota Metro dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* Untuk menghadapi persaingan Bisnis.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian mencakup kontribusi yang dihasilkan setelah penelitian selesai dilakukan. Manfaat ini dapat bersifat teoritis maupun praktis, meliputi kegunaan bagi penulis, instansi terkait, dan masyarakat umum. Berikut adalah rincian manfaat dari hasil penelitian ini :

1. Manfaat Teoritis

Memberikan sumbangan pemikiran ilmu pengetahuan di bidang bisnis mengenai strategi bisnis dengan pendekatan *blue ocean strategy*, agar lebih dikenal baik oleh kalangan akademi maupun rakyat Indonesia secara umum dan juga agar dapat dijadikan rujukan untuk penelitian dikemudian hari, baik bagi penelitian yang bersangkutan maupun oleh penelitian lain sehingga kegiatan penelitian dapat dilakukan secara berkesinambungan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah pengalaman serta pemahaman yang lebih mendalam bagi peneliti terkait penelitian yang lebih baik berikutnya.

b. Bagi Akademi

Diharapkan dapat menambah informasi dan menjadi sebuah bacaan, pedoman, hingga referensi dalam melakukan sebuah penelitian selanjutnya, khususnya pada penelitian yang terkait dengan *Blue Ocean Strategy*.

c. Bagi Lembaga

Diharapkan menjadi bahan inspirasi dan dapat dijadikan sebagai informasi dalam meningkatkan mutu dalam dunia bisnis. Menambah referensi sebagai tambahan wacana untuk pengetahuan mahasiswa lain di Universitas Lampung.

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

Strategi diperlukan oleh tiap perusahaan untuk mengalahkan pesaing di medan perang. Perencanaan dan pengimplementasian strategi yang baik dapat memenangkan persaingan antar perusahaan, yang berarti suatu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut David (2012) menyatakan bahwa manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.

2.2 Strategi Bisnis

Strategi bisnis sangat penting untuk mengarahkan tujuan perusahaan dalam mencapai kinerja yang optimal. Dengan adanya strategi yang tepat, perusahaan dapat fokus pada peningkatan posisi kompetitif produk dan jasa mereka dalam industri atau segmen pasar tertentu yang mereka layani. Ketika perusahaan mampu memposisikan produk mereka secara kompetitif. Selain itu, strategi bisnis yang kuat dapat menjadi fondasi untuk inovasi berkelanjutan, mendorong perusahaan untuk menciptakan ide-ide baru dan membuka peluang untuk menembus pasar baru. Dengan melakukan eksperimen yang mungkin berisiko, perusahaan dapat menemukan cara-cara inovatif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan keunggulan kompetitif mereka. Meskipun eksperimen ini membawa risiko, mereka seringkali diperlukan untuk mencapai posisi sebagai pemimpin pasar. Melalui penerapan strategi yang visioner dan tujuan jangka panjang yang jelas, perusahaan dapat membangun keunggulan berkelanjutan yang sulit ditiru oleh pesaing. Dengan demikian, strategi bisnis yang matang dan berkelanjutan tidak hanya mengarahkan perusahaan menuju kesuksesan jangka pendek tetapi juga memastikan pertumbuhan dan kestabilan jangka panjang.

Wheelen dan Hunger (2021), menjelaskan bahwa strategi bisnis mencakup analisis lingkungan eksternal dan internal serta identifikasi peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Strategi ini penting karena membantu perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan mereka dalam konteks persaingan yang dinamis. Porter (2022), menambahkan bahwa strategi bisnis yang efektif harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti struktur industri, posisi kompetitif, dan dinamika pasar. Dalam konteks ini, perusahaan harus mampu mengembangkan strategi yang tidak hanya fokus pada peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga pada inovasi produk dan layanan yang dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Menurut penelitian oleh Grant (2023), perusahaan yang berhasil menerapkan strategi bisnis yang adaptif dan inovatif cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan mampu bertahan dalam jangka panjang. Dengan demikian, strategi bisnis yang baik harus mencakup perencanaan jangka panjang, eksekusi yang tepat, serta evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan untuk menghadapi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

2.3 Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy berfokus pada ruang pasar yang belum terjamah, sisi ini memiliki permintaan dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Banyak strategi *Blue Ocean* yang diciptakan di luar strategi industri yang ada. Prinsip utama *Blue Ocean Strategy* adalah menciptakan penawaran nilai yang inovatif dengan beralih dari persaingan yang ketat di ruang pasar yang sudah ada, yang telah dipenuhi oleh pesaing (samudra merah), ke ruang pasar baru yang belum tersentuh oleh kompetisi (samudra biru). Menurut penelitian oleh Ellinger *et al.* (2020), strategi ini berfokus pada penciptaan dan penangkapan permintaan baru, serta pada pemutusan *trade-off* antara nilai dan biaya. Dalam ruang pasar yang baru ini, perusahaan dapat mengeksplorasi peluang pertumbuhan yang lebih besar dan menciptakan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan tanpa harus terlibat dalam persaingan harga yang merugikan.

Menurut Kim dan Mauborgne (2017), *Blue Ocean Strategy* diartikan sebagai penciptaan pasar yang belum pernah dieksplorasi sebelumnya, dengan fokus pada pembentukan permintaan baru dan eksplorasi peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Di sisi lain, strategi Samudra Merah (*Red Ocean Strategy*) melibatkan batasan-batasan yang sudah jelas dan diterima dalam industri, di mana aturan dan norma persaingan sudah mapan dan diketahui. *Blue Ocean Strategy* (BOS) merupakan strategi yang berupaya untuk menghindari persaingan langsung dengan menciptakan ruang pasar yang inovatif, sehingga menjadikan kompetitor dan persaingan yang ada tidak relevan.

Hal ini berbeda dengan *Red Ocean Strategy*, yang berfokus pada persaingan dalam pasar yang sudah ada dan berusaha untuk mengalahkan kompetitor melalui peningkatan efisiensi atau diferensiasi dalam ruang pasar yang sudah jenuh. Perbedaan utama antara *Blue Ocean Strategy* dan *Red Ocean Strategy* terletak pada pendekatan dan fokusnya. *Blue Ocean Strategy* mencari cara untuk menghindari persaingan langsung dengan menciptakan pasar baru atau mengubah aturan permainan dalam industri. Sementara itu, *Red Ocean Strategy* berfokus pada bersaing dalam pasar yang ada, seringkali dengan cara menurunkan biaya atau meningkatkan kualitas untuk merebut pangsa pasar dari kompetitor. Perbedaan antara *Blue Ocean Strategy* Dengan *Red Ocean Strategy*.

Tabel 2. 1 Perbedaan Red Ocean Strategy dengan Blue Ocean Strategy

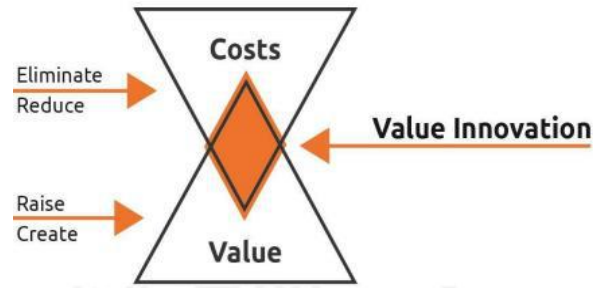
<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (value cost tradeoff)	Mendobrak pertukaran nilai Biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihanstrategis antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistemkegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Sumber: Kim & Maubordgne, 2005

2.3.1 Inovasi Nilai: Batu Pijak *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy memiliki pijakan berupa inovasi nilai, hal yang membedakannya dengan *Red Ocean Strategy*. Inovasi nilai di ciptakan dalam

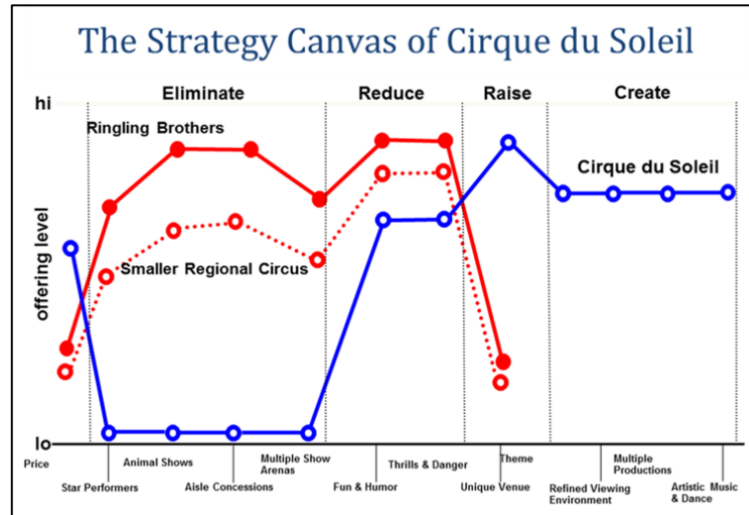
wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran bagi pembeli. Penghemata biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri.



Gambar 2. 1 Inovasi Nilai
Sumber: Kim & Mauborgne, 2005

2.3.2 Kanvas Strategi

Merupakan Sebuah Kerangka diagnosis sekaligus Tindakan. Untuk membangun strategi *Blue Ocean* yang baik. Kerangka kerja ini memiliki tujuan untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah di kenal, dengan memperhatikan faktor bisnis dan pesaing (Kim, 2005). Kanvas Strategi merupakan kerangka aksi sekaligus diagnose untuk membangun strategi Samudra biru yang baik (Kim & Mauborgne, 2017). Dalam Kanvas strategi, kurva nilai merupakan komponen dasar. Kurva nilai menggambarkan grafis kinerja *relative* perusahaan berkenaan dengan faktor kompetisi dalam industry. Kanvas strategi menghasilkan tiga hal yaitu : dengan menggar kanvas strategi dapat menunjukkan profil strategi suatu industry dengan menggar secara jelas faktor faktor (dan faktor faktor yang mungkin di masa depan) yang mempengaruhi kompetisi diantara sesama pemain industry menunjukan profil strategis dari competitor mutakhir dan potensial, mengidentifikasikan faktor faktor yang menjadi ajang investasi bagi mereka secara strategis, menunjukan profil strategis perusahaan atau nilai kurva perusahaan yang menggambarkan bagaimana perusahaan melakukan investasi pada faktor faktor tersebut di masa depan.



Gambar 2. 2 Kanvas Strategi Perusahaan Sirkus

Sumber: (Kim & Mauborgne, 2005)

Cara Untuk membaca *canvas strategi* (Gambar 2.2) ialah sebagai berikut (Kim, 2005)

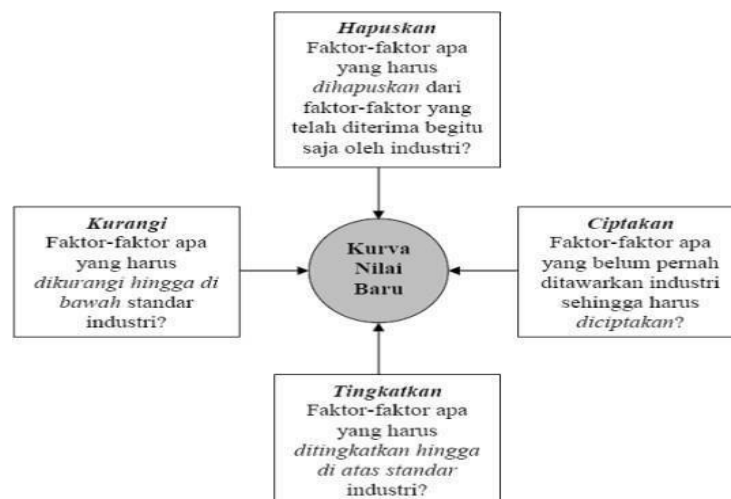
1. Bila Kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mengidentifikasi strategi Samudra biru, yaitu fokus divergensi dan mempunyai moto/tagline maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di Samudra biru
2. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi Samudra merah
3. Bila kurva nilai menunjukan tingkat nilai yang tertinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan investasi.

Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebihan atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada pelanggannya. Jika karena nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola yang jelas, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun-naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren.

2.3.3 Kerangka Kerja Empat Langkah

Mewujudkan *Blue Ocean Strategy* melalui inovasi nilai diperlukan kerangka kerja analisis yang disebut kerangka kerja empat langkah, yaitu hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan. Kim dan Mauborgane (2005) menjelaskan bahwa kerangka kerja empat langkah tersebut terdiri dari hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan. Adapun kerangka kerja empat langkah, sebagai berikut:

- Hapuskan (*Eliminate*), artinya perusahaan menghilangkan faktor faktor yang dianggap umum dan diterima begitu saja oleh perusahaan hal ini bertujuan melihat peluang usaha di luar batasan yang telah tercipta sebelumnya.
- Kurangi (*Reduce*), artinya perusahaan mengurangi investasi pada faktor yang tidak memberikan peningkatan manfaat bagi konsumen.
- Tingkatkan (*Raise*), artinya langkah ini kebalikan dari *reduce* Perusahaan meningkatkan investasi pada faktor yang dijadikan kompetisi guna memberikan peningkatan manfaat yang signifikan bagi konsumen.
- Ciptakan (*Create*), artinya perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah di tawarkan dalam perusahaan. Dengan menciptakan faktor yang baru, perusahaan memberikan nilai manfaat baru bagi konsumen dan non-konsumen, sehingga, dapat menciptakan permainan yang baru dan menentukan strategi perusahaan.



Gambar 2. 3 Kerangka Kerja Empat Langkah

Sumber: Kim & Reene Mauborgne, 2005

Skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan, merupakan alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan agar tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah tersebut, tetapi mengimplementasikan keempat pertanyaan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Dengan mendorong perusahaan mengisi skema dengan tindakan – tindakan menghapuskan mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan, skema ini memberikan empat manfaat utama kepada perusahaan.

2.3.4 Tata Cara Untuk Mewujudkan *Blue Ocean Strategy*

Penerapan *Blue Ocean strategy* dapat dilaksanakan jika persyaratan yang ada telah terpenuhi terlebih dahulu (Halimatus Sakdiyah dkk, 2020). Menurut Kim dan Mauborgne (2005), ada enam prinsip yang harus dilaksanakan dalam mengimplementasikan *Blue Ocean Strategy*. Keenam prinsip tersebut diantaranya yaitu dari pertama sampai keempat merupakan bagian perumusan *Blue Ocean Strategy*. Sedangkan prinsip kelima sampai keenam merupakan bagian dari implementasi *Blue Ocean Strategy*. Enam prinsip *Blue Ocean Strategy* tersaji dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2. 2 Enam Prinsip Strategi Samudra Biru

Prinsip-Prinsip	Faktor Risiko Yang Ditangani Setiap Prinsip
Merekonstruksi batasan pasar	Risiko pencarian
Fokus pada gambaran besar, bukan angka	Risiko perencanaan
Menjangkau dan memenuhi kebutuhan yang ada	Risiko skala
Menjalankan strategi secara tepat	Risiko model bisnis
Mengatasi hambatan utama organisasi	Risiko organisasi
Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	Risiko manajemen

1. Prinsip 1: Merekonstruksikan Batasan Pasar

Untuk menemukan kembali batas-batas pasar, baik melalui inisiatif Red Ocean atau Blue Ocean, prosesnya selalu melibatkan peluang dan risiko. Namun, saat ini lingkungan persaingan sangat tidak seimbang dan lebih berfokus pada alat serta metode analitis untuk mencapai keberhasilan dalam persaingan Red Ocean.

Selama hal ini terus terjadi, Red Ocean akan mendominasi agenda strategis perusahaan, meskipun perusahaan harus beradaptasi dengan tuntutan zaman untuk menciptakan Blue Ocean. Dalam konteks ini, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah melampaui batas pasar yang ada, namun banyak perusahaan sejauh ini belum menanggapi rekomendasi tersebut dengan serius.

a. Melihat Industri Alternatif

Pada dasarnya, bisnis sebuah perusahaan tidak hanya bersaing dengan perusahaan dalam industri yang sama. Padahal, perusahaan juga turut bersaing dengan perusahaan dari sektor lain yang memproduksi barang dan jasa alternatif terkait. Produk alternatif tersebut lebih luas daripada hanya produk pengganti. Produk atau layanan dengan format yang berbeda, tetapi menawarkan fungsionalitas dasar atau utilitas/manfaat yang sama sering kali menjadi barang pengganti alternatif.

b. Mencermati Kelompok-Kelompok Strategi dalam Industri

Blue Ocean berusaha untuk mengamati industri alternatif yang ada. Selain itu, *Blue Ocean* dimungkinkan juga untuk mengamati kelompok-kelompok strategis. Hal tersebut mengacu pada sekelompok perusahaan dalam industri yang memiliki strategi sejenis atau sama.

c. Melihat Rantai Pembelian

Pada sebagian besar industri, pesaing memiliki definisi umum mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Namun pada kenyataannya terdapat rantai “pembeli” yang secara langsung maupun tidak langsung ikut serta dalam mempengaruhi keputusan pembelian. Pembeli yang membayar produk atau layanan mungkin berbeda dari pengguna sebenarnya dan dalam sejumlah kasus bahkan mungkin memiliki dampak yang signifikan. Hal ini yang

d. Mencermati Penawaran Produk dan Layanan Pelengkap

Sangat sedikit produk dan layanan yang mampu melebihi dampak yang dihasilkannya. Dalam kebanyakan kasus, produk dan layanan lain akan memengaruhi nilai dari sebuah produk atau layanan. Namun, di sebagian besar industri, para pesaing akan bertemu dalam batasan produk dan layanan industri.

e. Menguji Daya Tarik Emosional atau Fungsional Bagi Pembeli

Persaingan dalam sebuah industri bukan hanya bertumpu pada konsep umum dari rangkaian produk dan jasa, tetapi juga cenderung berfokus pada salah satu dari dua kemungkinan basis daya tarik. Banyak industri yang bersaing pada harga dan fungsionalitas, terutama berdasarkan perhitungan keuntungan utilitas dan daya tarik pembeli yang bersifat emosional. Industri lain bersaing terutama untuk daya tarik emosional para pembelinya.

f. Mengamati Waktu

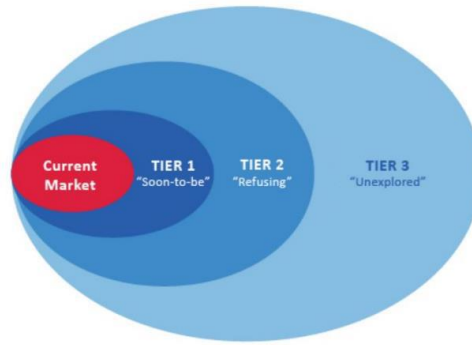
Semua industri akan sangat dipengaruhi oleh tren eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Kita bisa mencermati seberapa cepat Internet tumbuh atau bagaimana gerakan global dalam melakukan perlindungan lingkungan. Dengan melihat tren ini dari sudut yang tepat, maka kita dapat mengetahui bagaimana cara menciptakan peluang untuk *Blue Ocean*.

2. Prinsip 2: Fokus pada Gambaran Besar, Bukan Angka

Prinsip ini merupakan kunci dalam perencanaan agar investasi waktu dan energi tidak berlebihan hanya untuk menghasilkan langkah-langkah taktis dalam *Red Ocean*. Prinsip ini bertujuan untuk mengembangkan pendekatan alternatif dalam proses perencanaan strategis menggunakan kanvas strategi. Pendekatan ini secara konsisten mengarah pada strategi yang memunculkan kreativitas dari berbagai individu dalam organisasi, memperluas bisnis ke *Blue Ocean*, serta memfasilitasi pemahaman dan komunikasi yang baik untuk mencapai implementasi yang efektif.

3. Prinsip 3: Menjangkau dan Melampaui Permintaan yang Ada

Prinsip ini adalah kunci untuk mencapai inovasi nilai. Demi mencapai hal ini, maka perusahaan harus mengatasi dua praktek strategi tradisional. Pertama, perusahaan harus terus fokus pada konsumen yang sudah ada. Serta yang kedua, perusahaan harus terus menyempurnakan segmentasi yang digunakan dengan mempertimbangkan berbagai perbedaan yang timbul di antara pembeli. Posisi pasar untuk non-konsumen tingkat pertama, non-konsumen tingkat kedua dan nonkonsumen tingkat ketiga dijelaskan dibawah ini.



Gambar 2. 4 Tiga Tingkatan Non Konsumen

Sumber (Kim & Mauborgne, 2017)

1.) Non-Konsumen tingkat Satu

Pada tingkatan ini para pelanggan sembari mencari sesuatu yang lebih baik, maka untuk sementara waktu tetap menggunakan produk yang tersedia di pasar saat ini demi untuk memenuhi kebutuhannya. Ketika para pelanggan tersebut berhasil menemukan pilihan yang lebih baik, maka mereka meninggalkan produk tersebut. Dalam hal ini, para konsumen yang berada di tepi pasar. Ketika jumlah pelanggan potensial meningkat, maka akan menyebabkan pasar mengalami stagnasi serta menimbulkan tantangan bagi pertumbuhan perusahaan. Namun pada kenyataannya, dalam tingkatan pertama ini memiliki permintaan yang cukup potensial yang menunggu untuk dipuaskan perusahaan.

2.) Non-Konsumen tingkat Dua

Pada tingkatan ini, kelompok non-konsumen yang ada memilih untuk tidak menggunakan produk yang ditawarkan di pasar saat ini karena dinilai tidak efektif atau memang berada di luar jangkauannya. Kelompok ini lebih memilih untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan sarana lainnya atau hanya cukup diabaikan saja. Namun demikian, sebenarnya dalam tingkatan kedua ini merupakan lautan permintaan yang juga potensial yang menunggu untuk dieksplorasi oleh perusahaan.

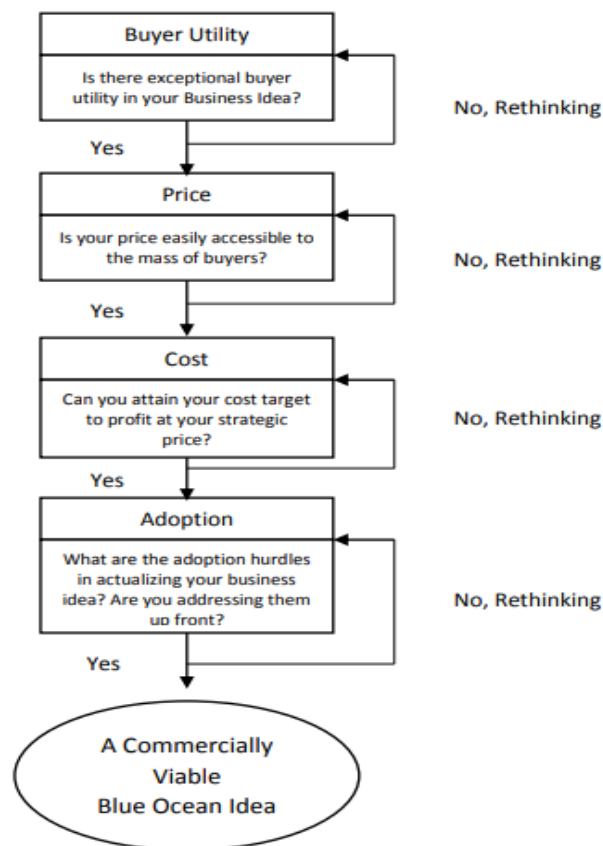
3.) Non-Konsumen tingkat tiga

Orang-orang dalam kelompok ini selalu ada dalam sebuah industri. Biasanya, para pelanggan dalam tingkatan ini memang sengaja tidak ditargetkan atau

memang dipandang sebagai pelanggan yang tidak potensial oleh para pelaku industri. Hal ini disebabkan karena kebutuhan orang-orang dalam tingkatan ini sudah dianggap menjadi sasaran pasar dari perusahaan atau industri lainnya.

4. Prinsip 4: Melakukan Rangkaian Strategi dengan Tepat

Mengetahui urutan strategi yang benar dan mengevaluasi dengan tepat ide-ide *Blue Ocean Strategy* berdasarkan kriteria penting dapat membantu mengurangi risiko bisnis. Perusahaan perlu mengembangkan *Blue Ocean Strategy* dalam hal nilai pelanggan, harga, dan biaya implementasi.



Gambar 2. 5 Rangkaian Strategi Samudra Biru

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

A. Skema Koridor Harga Masa

Dalam usaha mempertajam analisis mengenai biaya, maka digunakan skema koridor harga massal yang terdiri dari dua langkah berikut.

- a. Mengidentifikasi koridor harga untuk tiga jenis produk substitusi dengan format yang sama, bentuk sama fungsi yang berbeda dan format dan fungsi yang berbeda dengan tujuan yang sama.

- b. Dalam menentukan koridor harga dapat dibagi menjadi tiga. Pertama, Harga batas atas adalah perlindungan hukum dan perlindungan sumber daya. Kedua, penerapan harga batas bawah merupakan tingkat rata-rata perlindungan hukum dan perlindungan aset, dan ketiga harga top-down atau harga atas bawah adalah tingkat perlindungan hukum rendah yang mudah ditiru.

B. Siklus Pengalaman Pembelian

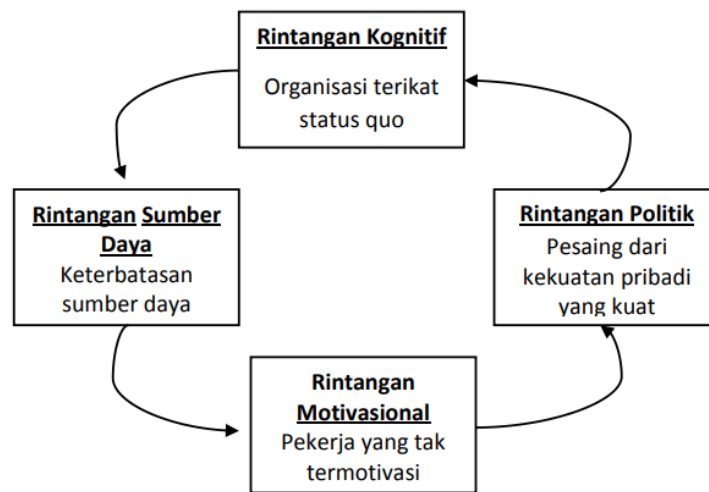
Kajian rinci untuk mengetahui siklus pengalaman belanja dijabarkan dalam deskripsi berikut.

1. Pembelian: Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menemukan produk yang Anda butuhkan? Apakah tempat pembelian menarik dan mudah diakses? Seberapa lama transaksi yang terjadi?
2. Pengiriman: Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menerima kiriman? Seberapa sulit Anda mengatur sendiri pengiriman barang yang anda beli?
3. Penggunaan: Apakah produk memerlukan pelatihan atau dukungan khusus? Apakah mudah disimpan saat tidak digunakan? Apakah produk memberikan lebih banyak daya daripada yang dibutuhkan pengguna? Apakah produk Anda memiliki lebih banyak fitur?
4. Pelengkap: Apakah pembeli membutuhkan produk atau layanan lain agar produk berfungsi? Berapa biaya produk/layanan yang didukung? Berapa lama waktu yang dibutuhkan produk/layanan lain? Seberapa sulitkah produk/jasa lainnya? Seberapa mudah untuk mendapatkan produk/jasa lain?
5. Pemeliharaan: Apakah produk memerlukan perawatan eksternal? Seberapa mudah merawat dan memperbarui produk Anda? Berapa biaya pengobatannya?
6. Pembuangan limbah: Apakah produk menghasilkan limbah? Seberapa sederhana proses penanganan produk? Apakah ada masalah hukum dan lingkungan mengenai pembuangan produk yang aman? Berapa biaya untuk membayar sebuah produk?

5. Prinsip 5: Mengatasi Hambatan Utama Organisasi

Setidaknya terdapat empat rintangan organisasi untuk melakukan eksekusi pada strategi yang telah ditetapkan, yaitu: rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan politik dan rintangan motivasional. Rintangan- rintangan tersebut satu

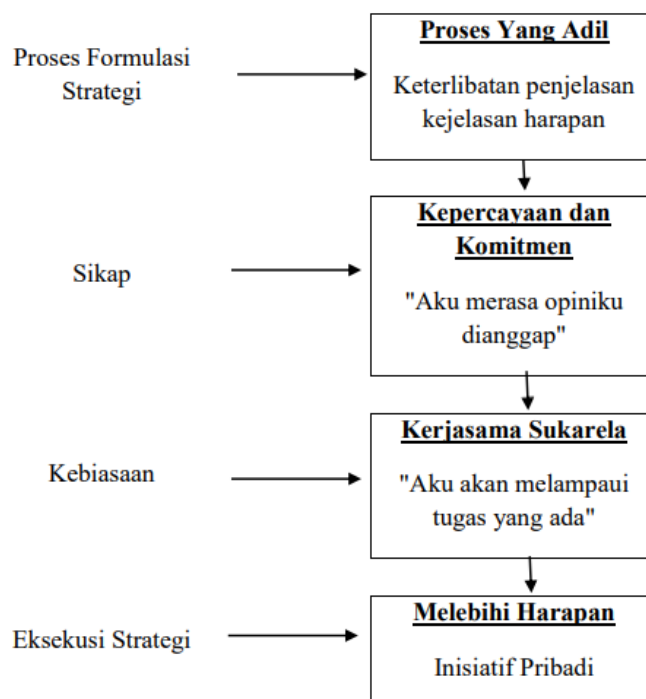
sama lain saling terkait dan dapat gambarkan melalui skema berikut.



Gambar 2. 6 Empat Rintanan Bagi Eksekusi Strategi

Sumber: Kim dan Mauborgne, 2005

6. Prinsip 6: Mengintegrasikan Eksekusi kedalam 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 2. 7 Proses yang Adil Mempengaruhi Sikap dan Perilaku Seseorang

Sumber: Kim dan Mauborgne, 2005

2.3.5 Indeks Ide Blue Ocean Strategy

Indeks Ide Blue Ocean (Samudra Biru) adalah alat sederhana namun kuat untuk memverifikasi apakah ide bisnis baru memenuhi kriteria. Blue Ocean Strategy . 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 di jangkau oleh sebagian besar pembeli sasaran, sementara pada saat yang sama menjamin keuntungan yang besar bagi perusahaan dengan mengurangi struktur biayanya.

2.3.6 Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

UMKM adalah unit usaha produksi yang otonom, dijalankan oleh individu atau organisasi bisnis di sektor usaha kepemimpinan ekonomi. Pada prinsipnya, perbedaan antara usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah, dan usaha besar biasanya didasarkan pada nilai aset awal tidak termasuk tanah dan bangunan), pendapatan tahunan rata-rata perusahaan, yaitu pekerja tetap (Maksum et al., 2020). Namun, definisi UMKM berdasarkan ketiga ukuran ini bervariasi dari satu negara ke negara lain. Oleh karena itu, sangat sulit untuk membandingkan pentingnya atau peran UMKM antar negara

Di Indonesia, definisi UMKM diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM. Dalam Bab 1 (Peraturan Umum), Pasal 1 Undang-undang, usaha mikro adalah perusahaan produksi yang dimiliki oleh perorangan dan organisasi bisnis perorangan sebagaimana ditentukan oleh undang-undang. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi dan produksi yang berdiri sendiri, dijalankan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang dari badan usaha milik sendiri, menguasai atau secara langsung atau tidak langsung menjadi bagian dari usaha mikro atau korporasi besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana diatur dalam Undang-undang.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini, berikut penulis cantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh penelitian sebelumnya, Diantaranya:

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

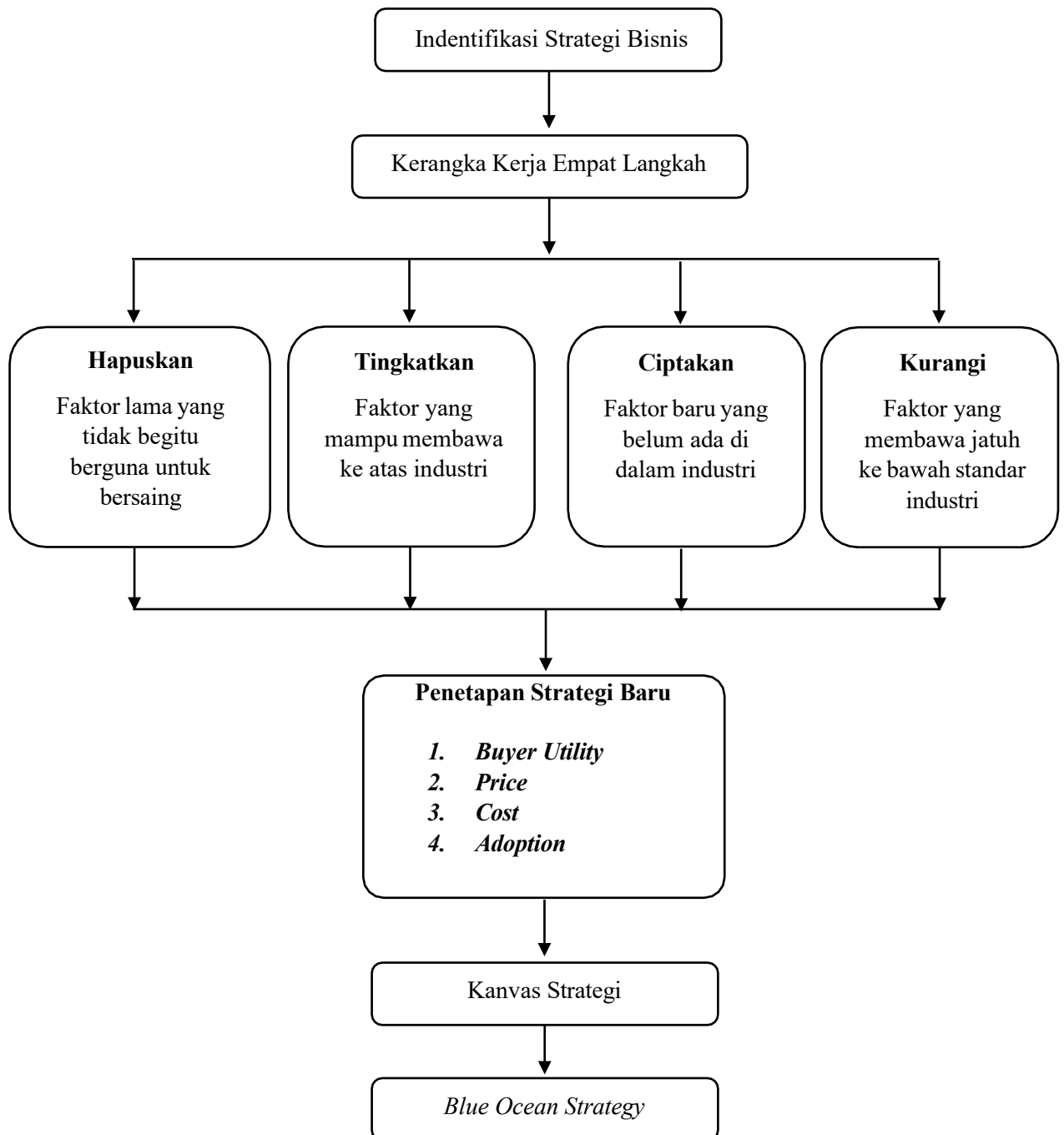
No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Kadek Linda Kusnida (2019)	<i>"Blue Ocean Strategy di Industri Perhotelan"</i>	Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa peneliti menghasilkan temuan bahwasannya prinsip utama <i>Blue Ocean Strategy</i> berfokus pada menciptakan nilai namun sekaligus juga menguras biaya produk bagi pembeli. Biaya dapat ditekan dengan cara efisiensi dan digitalisasi promosi. Dengan begitu biaya promosi dapat dikurangi. Inovasi yang dilakukan untuk meningkatkan nilai pelanggan dapat ditempuh dengan cara memaksimalkan segala potensi yang dimiliki sekaligus membangun sesuatu yang baru. Dalam penelitian ini dimana objeknya merupakan hotel.
2	David Priilaid, Roy Ballantyne, & Jan Packer (2021)	<i>A "blue ocean" strategy for developing visitor wine experiences: Unlocking value in the Cape region tourism market</i>	Berdasarkan penelitian ini menunjukkan bahwa dengan mengadopsi strategi <i>'blue ocean'</i> , industri pariwisata anggur dapat meningkatkan daya tarik dan nilai tambah bagi wisatawan, serta mencapai keuntungan bisnis yang lebih besar. Penelitian ini berfokus membahas tanggung jawab sosial perusahaan dan dampak sosial dari keberhasilan mempekerjakan dan mengasimilasi pekerja penyandang disabilitas, dengan maksud mendorong perusahaan di industri pemenuhan ritel untuk melihat masalah bisnis tradisional dalam mempekerjakan pekerja.
3	Adicandra (2017)	<i>Strategi Pengembangan Bisnis Berdasarkan Blue Ocean Strategy pada PT Inti Lautan Fajar Abadi.</i>	Penelitian ini menghasilkan bahwasannya PT Inti Lautan Fajar Abadi telah menerapkan <i>Blue Ocean Strategy</i> dalam pengembangan strategy

			produknya. PT into Lautan Abadi telah focus mencapai kepuasan kosumen yang bertumpu pada kualitas, rasa, dan penyajian, dikarenakan kosumen pada industri ini lebih mengedepankan kualitas
4	Ellinger et. al, (2020)	<i>Applying Blue Ocean Strategy to Hire and Assimilate Workers With Disabilities Into Distribution Centers</i>	Menemukan bahwasanya konsumen semakin memilih untuk melakukan pembelian dari rumah sendiri daripada mengunjungi toko fisik. Selain itu, pendekatan manajemen modal manusia yang inovatif dapat memberikan solusi alternatif yang bagi masalah bisnis kekurangan pekerja. Penelitian ini berfokus membahas tanggung jawab sosial perusahaan dan dampak sosialnya, dengan maksud mendorong perusahaan di industri pemenuhan ritel untuk melihat masalah bisnis tradisional dalam mempekerjakan pekerja gudang dari perspektif baru.
5	Samri, S, et. al, (2019)	<i>Analisis Blue Ocean Strategy Bagi Industri Kerajinan di Kota Tanjung Bala</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Situasi pada industri kulit kerang Tanjung balaimasih 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 manahal tersebut juga terlihat dari jumlah pesaing di industri yang sama yang cenderung meningkat dan saling berupaya meningkatkan pangsa pasar masingmasing

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini berpusat pada penerapan strategi bisnis dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* di Kafe Lacosta Kota Metro. Tahapan pertama dalam proses ini adalah pengumpulan data, yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran mendalam tentang kondisi perusahaan, kebutuhan konsumen, serta posisi pesaing. Setelah data terkumpul, diterapkanlah Kerangka Kerja Empat Langkah (*Four Actions Framework*), yang merupakan inti dari pendekatan *Blue Ocean Strategy*. Kerangka ini terdiri dari empat langkah utama: pertama, menghapus (*eliminate*) faktor-faktor yang tidak lagi relevan atau tidak memberikan nilai lebih bagi konsumen; kedua, meningkatkan (*raise*) aspek-aspek tertentu yang dianggap penting untuk memperkuat posisi bisnis di Industri; ketiga, menciptakan (*create*) elemen-elemen baru yang mampu menarik konsumen dan membuka pasar baru yang belum dijamah oleh pesaing; dan keempat, mengurangi (*reduce*) elemen-elemen yang kurang penting untuk menekan biaya tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan.

Langkah selanjutnya yaitu, strategi baru diimplementasikan dengan fokus pada empat aspek utama: manfaat yang diberikan kepada konsumen (*buyer utility*), penetapan harga yang kompetitif (*price*), pengendalian biaya yang efektif (*cost*), dan adopsi strategi oleh konsumen serta pasar (*adoption*). Hasil dari penerapan strategi ini kemudian divisualisasikan dalam Kanvas Strategi (*Strategy Canvas*), yang membantu dalam mengevaluasi bagaimana Kafe Lacosta bersaing dengan para pesaingnya. Keseluruhan proses ini bertujuan untuk menciptakan *Blue Ocean*—ruang pasar baru yang unik dan belum dijamah oleh pesaing, yang diharapkan dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis Kafe Lacosta di industri kafe yang semakin kompetitif. Kerangka Pikir dapat dilihat pada gambar 2.6 di bawah:



Gambar 2. 8 Kerangka Pemikiran

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dan memberikan gambaran rinci mengenai objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Metode ini menekankan pada pemahaman makna dari data yang dikumpulkan dan berfokus pada proses serta konteks di mana fenomena terjadi.

Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan dan memvisualisasikan berbagai fenomena yang terjadi, baik yang bersifat alami maupun hasil rekayasa manusia. Penelitian ini lebih menekankan pada pengamatan karakteristik, kualitas, dan keterkaitan antara berbagai aktivitas. (Sukmadinata, 2011). Penelitian deskriptif umumnya tidak memberikan perlakuan atau manipulasi pada variabel-variabel yang diteliti. Sebaliknya, penelitian ini berupaya menggambarkan kondisi sebagaimana adanya. Perlakuan yang dilakukan hanyalah proses penelitiannya sendiri, yang dapat melibatkan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pendekatan ini diharapkan menghasilkan penjelasan mendalam tentang ucapan, tulisan, atau tingkah laku yang diamati dari individu, kelompok, populasi, atau organisasi tertentu.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini menjadikan Kafe Lacosta Kota Metro, sebagai objek penelitian, yang beralamatkan di Jl. Letjend Alamsyah Ratu Prawira Negara No.94E, Metro, Kecamatan Metro Pusat, Kota Metro, Lampung.

3.3 Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data di bagi menjadi:

a. Sumber Data Primer

Dalam penelitian ini salah satu sumber data yang diperoleh peneliti yaitu data primer. Data primer merupakan sumber data yang didapat secara langsung oleh peneliti tanpa melalui perantara atau langsung dari tempat objek penelitian dilakukan (Sugiyono, 2020). Data ini diperoleh melalui berbagai metode pengumpulan data seperti wawancara dan observasi. Sumber data primer dianggap lebih akurat dan relevan karena dikumpulkan sesuai dengan kebutuhan spesifik penelitian.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dari pihak lain dan dapat dihimpun dari berbagai sumber seperti hasil penelitian terdahulu, ulasan literatur, dan dokumen lainnya yang relevan (Puspitasari, 2019) Data sekunder telah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain yang tidak lagi perlu digali atau dipelajari oleh peneliti yang bersangkutan, namun peneliti berikutnya hanya cukup mengumpulkan saja.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Yin (2011) menjelaskan bahwa ketika melakukan penelitian kualitatif, maka peneliti sudah mulai membuat catatan untuk studi selama prosedur awal dan desain penelitian yang dilaksanakan, baik melalui buku maupun berupa rekaman. Dalam studi ini, pengumpulan data dilakukan dengan sejumlah cara. Pengumpulan data merupakan teknik yang dilakukan untuk mengumpulkan data yang cukup baik yang dilakukan melalui wawancara maupun pengamatan secara langsung pada subjek.

a. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dan informasi melalui komunikasi secara langsung dengan narasumber yang terkait dengan objek yang diteliti. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti ialah dengan cara tanya jawab langsung kepada Pemilik Kafe Lacosta, Pelanggan Kafe Lacosta.

b. Observasi

Observasi adalah proses pengamatan yang dilakukan secara sengaja dan sistematis terhadap aktivitas individu atau objek yang diteliti. Peneliti melakukan observasi ini dengan turun langsung ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian.

c. Studi Literatur

Penelitian ini menggunakan studi literatur untuk memperoleh data sekunder. Data sekunder ini diperoleh dari berbagai penelitian sebelumnya, termasuk jurnal, skripsi, dan sumber online yang relevan dengan topik penelitian ini.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses menyusun dan mengorganisir data yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti wawancara, catatan lapangan, dan dokumen lainnya, secara sistematis. Tujuan dari proses ini adalah untuk membuat data lebih mudah dipahami dan memungkinkan hasil temuan dari proses pengumpulan data tersebut dibagikan kepada pihak lain. Yin (2011) mengungkapkan bahwa dalam melakukan analisis data kualitatif, penetapan kata kata sederhana atau frasa pendek penting untuk digunakan dengan tujuan untuk menangkap makna dari sebagian besar data tekstual atau visual(asli). Hal ini terlepas dari penggunaan perangkat lunak komputer atau tidak, peneliti harus membuat keputusan menandai setiap item, termasuk apa yang harus dianalisis dan bagaimana cara menganalisisnya.

Menurut Yin (2011), juga menyarankan menggunakan logika replikasi sebagai pendekatan di dalam proses analisisnya. Pada proses ini, setiap kasus diharuskan mengalami prosedur penelitian yang sama, hingga akan mendapatkan hasil penelitiannya masing-masing. Selanjutnya, hasil dari masing-masing penelitian akan di perbandingkan, hal ini berguna untuk menentukan kesamaan dan perbedaannya. Hasilnya dipergunakan untuk menjelaskan pertanyaan penelitian pada umumnya dan khususnya pencapaian atas maksud dan tujuan penelitian.

3.5.1 Reduksi Data

Reduksi berarti merangkum, memilih unsur yang penting dan memfokuskan pada hal yang pokok dengan cara membuang yang tidak perlu. Hal ini dilakukan karena pada umumnya, jumlah data yang diambil di lapangan sering kali sangat banyak dan besar dan perlu didokumentasikan dengan hati-hati. Dalam melakukan reduksi data memerlukan proses berpikir sensitif yang membutuhkan kecerdasan, fleksibilitas dan wawasan dari para peneliti.

3.5.2 Kanvas Strategi

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun *Blue Ocean Strategy* 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 vertikal menggambarkan tingkat penawaran yang didapatkan pembeli dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.

Kemudian pada saat membangun kanvas strategi, penulis akan menyertakan Delapan Faktor persaingan yang digunakan sebagai variabel pertanyaan di dalam wawancara sebagaimana yang telah dilakukan dalam penelitian terdahulu. Adapun Variabel – Variabel tersebut adalah Sebagai berikut:

1. Menu
2. Harga
3. Pelayanan
4. Lahan Parkir
5. Lokasi
6. Mudah di kenal
7. Fasilitas
8. Desain/Layout

Dari Delapan Variabel tersebut kemudian akan disertakan di dalam Wawancara yang dilakukan dengan konsumen. Hasil dari wawancara tersebut digunakan untuk mengetahui kelemahan, kekuatan serta posisi Kafe Lacosta dalam persaingan bisnisnya. Selanjutnya untuk Mencari nilai kurva dalam kanvas strategi akan

digunakan indikator berdasarkan data yang diperoleh, yang kemudian diberikan skala 1-5 sesuai dengan skala *Likert*. Angka 5 menunjukkan sangat baik, 4 berarti baik, 3 berarti sedang, 2 berarti buruk, dan 1 berarti sangat buruk terhadap indikator yang muncul dalam kerangka kerja empat langkah. Hasilnya kemudian akan divisualisasikan ke dalam kanvas strategi.

3.5.3 Skema Hapus-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan atau yang biasa disebut 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 dibawah 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 & 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 *trade-off* antara nilai dan biaya dengan mengejar 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) Skema ini dirancang agar mudah dipahami oleh manajer di semua tingkat organisasi. Hal ini akan meningkatkan keterlibatan semua pihak dengan lebih mendalam dan intens.
- d) 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.

3.5.4 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 mempertanyakan kondisi usaha secara keseluruhan pada usaha yang di jalankan. Setelah itu peneliti berusaha mengetahui mengenai utilitas produk dari Lacosta.
- b) Pada tahap kedua, peneliti bertanya mengenai harga yang berlaku apakah sudah terjangkau oleh konsumen.
- c) Pada langkah ketiga, peneliti meminta informasi tentang biaya yang di keluarkan pelanggan Lacosta sesuai dengan target biayayang di tetapkan.
- d) Pada tahap keempat, peneliti menanyakan mengenai cara mereka mengatasi hambatan dalam pengadopsian model secara langsung.

Tanggapan dari responden atau informan berupa pertanyaan “ya” atau “tidak”. Jika “ya” maka di beri simbol positif (+) dan “tidak” maka di berisimbol Negatif (-), kemudian akan diimplementasikan dalam *Blue Ocean Strategy Index*.

3.2 Definisi Operasional Tabel

Adapun tabel operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator
Buyer Utility	1. Nilai lebih dari pesaing 2. Nilai berbeda dari pesaing
Price	1. Harga terjangkau bagi segmen pasar 2. Harga lebih murah dari pesaing
Cost	1. Biaya sesuai dengan target pasar 2. Biaya ditetapkan bisa memperoleh laba optimal
Adoption	1. Mengetahui hambatan 2. Menangani hambatan pengadobsian

Sumber: Kim dan Mauborgne, 2004

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Kafe Lacosta telah menerapkan prinsip Blue Ocean Strategy dalam menghadapi persaingan bisnis kafe di Kota Metro. Hal ini terlihat dari upaya Kafe Lacosta dalam menciptakan nilai-nilai baru yang belum banyak disentuh oleh pesaing, serta menyesuaikan strategi bisnisnya dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Melalui pendekatan kerangka kerja empat langkah (Eliminate-Reduce-Raise-Create), dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat elemen yang perlu dihapuskan, karena seluruh elemen masih dinilai penting dan relevan. Namun, terdapat satu elemen yang perlu dikurangi, yaitu persepsi harga tinggi. Strategi yang dapat diterapkan untuk menangannya adalah dengan memberikan informasi harga dan kualitas secara lebih terbuka, serta mengadakan program promo dan paket hemat.

Untuk elemen yang perlu ditingkatkan, yaitu pelayanan dan desain/layout. Pelayanan dinilai sudah cukup baik, namun masih terdapat kekurangan dalam hal ketanggapan dan keramahan staf, terutama saat jam ramai. Sedangkan desain/layout memerlukan penambahan unsur estetik dan suasana yang lebih menarik untuk menciptakan pengalaman yang lebih berkesan.

Adapun elemen yang perlu diciptakan antara lain:

- (1) Photobox, sebagai daya tarik visual dan pengalaman unik bagi generasi muda;
- (2) Sistem pemesanan dan pembayaran self-service, berbasis teknologi barcode untuk efisiensi pelayanan;
- (3) Menu inovatif, agar Lacosta memiliki identitas khas yang membedakannya dari kafe lain;

- (4) Strategi promosi dan citra brand, untuk meningkatkan daya ingat dan eksistensi Kafe Lacosta di mata masyarakat luas.

Secara keseluruhan, berdasarkan Blue Ocean Idea Index, Kafe Lacosta telah berada pada jalur yang tepat untuk menciptakan ruang pasar baru (blue ocean), meskipun pada aspek harga masih berada dalam situasi red ocean. Dengan menerapkan langkah-langkah yang tepat, Kafe Lacosta berpotensi untuk terus tumbuh dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Lakukan edukasi harga kepada pelanggan, melalui media sosial dan promosi visual di kafe, agar persepsi mahal dapat ditekan dan lebih mudah dipahami pelanggan bahwa harga sebanding dengan kualitas.
2. Tingkatkan kualitas pelayanan, terutama pada jam-jam sibuk, dengan menambah tenaga kerja dan melatih staf agar lebih responsif, ramah, dan terstandar dalam melayani pelanggan.
3. Perbarui desain interior dan tata ruang, dengan menambahkan elemen estetik seperti dekorasi tematik, pencahayaan hangat, dan sudut-sudut foto yang instagramable untuk meningkatkan kenyamanan dan daya tarik visual.
4. Segera realisasikan ide penciptaan layanan baru, seperti photobox dan self-service, karena hal ini dapat menjadi pembeda utama dari kafe lain di wilayah Metro dan sekitarnya.
5. Perkuat promosi digital dan citra brand, melalui strategi konten kreatif di media sosial, kerja sama dengan influencer lokal, serta pengembangan identitas visual (logo, tagline, dan warna khas) agar lebih mudah dikenali dan diingat.
6. Terus lakukan inovasi menu, baik dari segi variasi rasa, tampilan, maupun keunikan nama/menu khas yang dapat menjadi identitas kuat dari Lacosta.

Melalui langkah-langkah tersebut, diharapkan Kafe Lacosta dapat lebih kompetitif, relevan dengan kebutuhan pasar, serta mampu menciptakan ruang pasar baru yang berkelanjutan sesuai dengan prinsip Blue Ocean Strategy.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, W., Ikhwan, F. S., Pradnyana, N. A., Sherly, M., Prasetyo, B., Nazri, M., Shihab, M. R., Ranti, B., & Hidayanto, A. N. (2019). Analysis of information technology support for business models based on the blue ocean strategy in Indonesian organization. *2019 2nd International Conference of Computer and Informatics Engineering (IC2IE)*, 153–158.
- Adicandra, R. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis Berdasarkan Blue Ocean Strategy pada PT Inti Lautan Fajar Abadi. *Skripsi*. Universitas Indonesia.
- David, F. R. (2012). Manajemen Strategi. Jakarta: Salemba Empat.
- Ellinger, A., Jeffrey N., Andrea D. Ellinger, Karli F., dan Gregory D. Herrin. 2020. Applying Blue Ocean Strategy to Hire and Assimilate Workers with Disabilities into Distribution Center. Kelley School of Business, Indiana University. Elsevier Inc: 4 hlm
- Grant, R. M. (2023). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Ina Primiana. 2012. Menggerakkan Sektor Riil UKM dan Industri. Bandung: Alfabeta
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant Chapter One. <http://www.blueoceanstrategy.com>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2017). *Red Ocean Traps (Harvard Business Review Classics)*. Harvard Business Review Press
- Kim, W. Chan, dan Renee Mauborgne. 2016. Blue Ocean Strategy Expanded Edition. Jakarta: Penerbit Naura.
- Kim, W. Chan & Renee Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategi (Strategi Samudera Biru)*. Satrio Wahono (Penterjemah). 2011. Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta. and Competitors. Free Press.
- Porter, M. E. (2022). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

- Puspitasari, D. dan Linda N. 2019. Pengembangan Usaha melalui Penerapan Blue Ocean Strategy (Bos) pada UKM Batik Zie Semarang. *AKURAT, Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Volume 10, Nomor 3, P-ISSN 2086-4159 E- ISSN 2656-6648. Hlm 31-40
- M. Djamal, Paradigma Penelitian Kualitatif (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015),9
- Maksum, I. R., Rahayu, A. Y. S., & Kusumawardhani, D. (2020). A social enterprise approach to empowering micro, small and medium enterprises (SMEs) in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 50.
- Samri, S., dkk. (2019). *Analisis Blue Ocean Strategy Bagi Industri Kerajinan di Kota Tanjung Balai*. *Jurnal Ilmiah XYZ*, 8(2), 44–55.
- Sihombing, M. M., Arifin, M. H., & Maryono, M. (2022). Pengaruh Varian Menu, Harga, dan Suasana Cafe, Terhadap Kepuasan Konsumen Cafe Miltie Garden Mulawarman Banjarmasin. *Smart Business Journal*, 1(1), 26-33.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2021). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson.
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press, A Division of Guilford Publications, Inc.