



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penulisan pada penelitian ini, penulis akan mencoba untuk membandingkan dan mencari kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya guna mendapatkan keterkaitan pada karya ilmiah yang akan diteliti. Peneliti telah menyertakan sejumlah temuan dari studi sebelumnya yang berkaitan dengan isu *blue ocean strategy*, yang akan digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini. Berikut penelitian terdahulu yang terdapat pada tabel dibawah, yaitu :

No.	Nama Penulis dan Tahun Penelitian	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Wikanta Arupadatu (2020)	Pengembangan Strategi Bisnis Kuliner Yang Kompetitif Dengan Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i> (Studi Kasus : Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo)	Kuantitatif (kuesioner)	Penelitian ini menggunakan kuesioner yang terdiri dari 45 item untuk menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan yang terlibat. Skor rata-rata dari kuesioner menunjukkan bidang kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan pesaing.

No.	Nama Penulis dan Tahun Penelitian	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Saffana Putri Arifa dan Nurfaahmiyati (2024)	Strategi Pengembangan Bisnis UMKM Rengginang Dengan Pendekatan <i>Blue Ocean Strategy</i>	Kualitatif Deskriptif (observasi, wawancara, dan <i>Focus Group Discussions</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rengginang memiliki dua faktor pembeda, yaitu varian rasa yang inovatif dan harga yang kompetitif dengan kualitas yang baik. Hal ini menyoroti kesenjangan pemasaran yang signifikan, yang menunjukkan bahwa penggunaan media sosial dan <i>e-commerce</i> secara konsisten sangat penting untuk meningkatkan kehadiran pasar dan menarik konsumen baru. Dan bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai strategi bisnis di UMKM, khususnya melalui strategi samudra biru
3.	Anjela Junovi S.	Strategi Pengembangan Bisnis dengan <i>Blue</i>	Kualitatif Deskriptif (observasi	Studi tersebut menyimpulkan bahwa <i>Desmonda Snack</i> mempunyai potensi untuk



No.	Nama Penulis dan Tahun Penelitian	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	S. Aihua (2024)	<i>Ocean Strategy</i> pada Desmonda <i>Snack</i>	dan wawancara) dan <i>grid Eliminate-Reduce-Raise-Create</i> (ERRC)	bertransisi dari lingkungan 'samudera merah' yang kompetitif ke ruang pasar yang lebih menguntungkan. Potensi ini disebabkan oleh posisinya yang strategis dan reputasinya yang mapan di mata konsumen. Untuk memfasilitasi transisi ini, Desmonda <i>Snack</i> harus meningkatkan nilai konsumen dan berinovasi sambil menyederhanakan elemen-elemen yang tidak penting untuk mengurangi biaya.
4.	Mukhlis Yugi Aghata (2016)	Pengembangan Usaha Melalui <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS) di <i>Home Industri Liya</i>	Kualitatif Deskriptif (<i>Business Model Canvas</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS) dapat meningkatkan daya saing LIYA secara signifikan di pasar <i>shuttlecock</i> dengan menciptakan ruang pasar baru.



No.	Nama Penulis dan Tahun Penelitian	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p><i>Business Model Canvas</i> (BMC) digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang proses bisnis LIYA, menyoroti <i>area</i> untuk perbaikan dan inovasi. Studi ini menekankan pentingnya promosi yang efektif, termasuk pemasaran <i>gor to gor</i> dan pengembangan <i>web</i>, untuk meningkatkan pengenalan merek dan loyalitas konsumen.</p>
5.	Sony Ardian (2017)	Strategi Pengembangan Usaha Kuliner Mie X, Surabaya dengan Pendekatan <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS)	Kuantitatif (kuesioner)	<p>Penelitian tersebut mengidentifikasi dua strategi dalam kategori “eliminasi” dengan menawarkan waralaba tanpa biaya royalti dan membuat area terpisah untuk merokok dan tidak merokok. Dalam kategori “pengurangan,” terdapat tiga</p>



No.	Nama Penulis dan Tahun Penelitian	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				pendekatan yang diterapkan yaitu pendidikan melalui poster dinding, pemberian <i>doorprize</i> dan kontes foto, serta pengurangan jumlah waralaba. Kategori “kenaikan” mencakup enam pendekatan dengan memperpanjang waktu pelayanan, mengoptimalkan pengaturan meja, memberikan peluang kerja untuk warga setempat, memilih lokasi yang strategis dekat dengan universitas, menciptakan photobooth untuk pelanggan, serta meningkatkan konsep yang unik dari restoran tersebut.
6.	Rina Kurniawati, Andri Ikhwana,	Strategi Pengembangan Objek Wisata Karacak Valley	Kuantitatif (kuesioner) dan Kualitatif	Studi ini merekomendasikan penerapan <i>Strategi Blue Ocean</i> untuk meningkatkan pengalaman wisatawan dengan



No.	Nama Penulis dan Tahun Penelitian	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	dan Erni Anggraeni (2022)	Berbasis <i>Blue Ocean Strategy</i>	(observasi dan wawancara)	meningkatkan kualitas layanan, kebersihan, dan aksesibilitas, sekaligus memperkenalkan atraksi-atraksi inovatif. Analisis menunjukkan bahwa menjaga harga tiket tetap terjangkau dan meningkatkan promosi media sosial sangat penting untuk menarik pengunjung. Secara keseluruhan, temuan ini menekankan potensi pertumbuhan dan inovasi di sektor pariwisata Lembah Karacak
7.	Ijai Pratama Putra, dan Bulan Prabawani (2021)	Analisis Pengembangan Bisnis Indofishery Melalui Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Dan	Kualitatif (observasi dan wawancara)	Penelitian ini mengidentifikasi bahwa model pengembangan bisnis Indofishery memerlukan pendekatan strategis dengan menggunakan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) serta <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS) agar



No.	Nama Penulis dan Tahun Penelitian	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>Blue Ocean Strategy (BOS)</i>		<p>bisa meningkatkan kinerja serta juga memenuhi permintaan konsumen.</p> <p>Temuan utama mencakup perlunya kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi nelayan pemasok, saluran promosi yang efektif, dan sistem hubungan pelanggan yang terstruktur. Studi ini menyoroti signifikansi dalam meningkatkan penggunaan sumber daya serta menekan pengeluaran operasional melalui kemitraan dan kerja sama. Hal ini juga menyoroti perlunya peningkatan respons terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan</p>



No.	Nama Penulis dan Tahun Penelitian	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
8.	Firsta Koesdyah Mekasari, dan Dina Novia Priminingtyas (2022)	Strategi Pengembangan Usaha Mie Instan Probiotik dengan Metode Balanced dan Blue Ocean Strategy (Studi Kasus Pada UMKM Noodleku, Kecamatan Kedungkandang Kota Malang)	Kuantitatif (sampling pada Responden)	Penelitian menentukan kinerja mie instan probiotik 'Noodleku' menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> , dengan fokus pada perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. UMKM Noodleku perlu meningkatkan faktor-faktor seperti rasa, desain kemasan, dan branding untuk membedakan produknya dari pesaing seperti 'Lemonilo' dan 'Indomie'. Studi ini merekomendasikan strategi pengembangan yang memanfaatkan Strategi Laut Biru untuk mengembangkan penawaran nilai yang khas dan memperkuat posisi di pasar. Selain itu, hal ini menyoroti pentingnya pelatihan karyawan



No.	Nama Penulis dan Tahun Penelitian	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				untuk menjaga kualitas dan kebersihan produk selama produksi

Table 2.1.1 Penelitian Terdahulu

Wikanta Arupadatu (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengembangan Strategi Bisnis Kuliner yang Kompetitif dengan Penerapan *Blue Ocean Strategy* (Studi Kasus : Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo)” menggunakan metode kuantitatif dengan terdiri dari 45 item untuk mengumpulkan kepada responden dengan tujuan dari hasil tersebut bahwa menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan yang terlibat dan skor rata-rata dari kuesioner menunjukkan bidang kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan pesaing dalam Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo.

Saffana Putri Arifa dan Nurfahmiyati (2024) dalam penelitiannya dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis UMKM Rengginang Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*” menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan observasi, wawancara, dan *Focus Group Discussions*. Penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa rengginang memiliki dua faktor pembeda, yaitu varian rasa yang inovatif dan harga yang kompetitif dengan kualitas yang baik



sehingga terjadi kesenjangan pemasaran yang signifikan dan bisa meningkatkan kehadiran pasar dan menarik konsumen baru.

Anjela Junovi S. S. Aihua (2024) dalam penelitiannya dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis dengan *Blue Ocean Strategy* pada Desmonda *Snack*” menggunakan metode kualitatif deskriptif (observasi dan wawancara) dan *grid Eliminate-Reduce-Raise-Create* (ERRC). Penelitian ini menemukan bahwa Desmonda *Snack* mempunyai potensi untuk bertransisi dari lingkungan samudera merah yang kompetitif ke ruang pasar yang lebih menguntungkan. Sehingga potensi ini disebabkan oleh posisi yang strategis dan reputasi yang mapan di mata konsumen.

Mukhlis Yugi Aghata (2016) dalam penelitiannya dengan judul “Pengembangan Usaha Melalui *Blue Ocean Strategy* (BOS) di *Home Industri Liya*” menggunakan metode deskriptif dengan *Business Model Canvas*. Pada penelitian ini menemukan bahwa penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dapat meningkatkan daya saing industri LIYA secara signifikan di pasar *shuttlecock* untuk menciptakan ruang pasar baru dan *Business Model Canvas* (BMC) digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang proses bisnis industri LIYA.

Sony Ardian (2017) dalam penelitiannya dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Kuliner Mie X, Surabaya dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS)” menggunakan metode kuantitatif dan melakukan penyebaran kuesioner. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam kategori



"pengurangan" terdapat tiga strategi yang diimplementasikan, yakni pemasangan poster edukasi di dinding, pemberian doorprize, dan penyelenggaraan lomba foto, serta pengurangan jumlah waralaba. Sementara itu, kelompok "kenaikan" terdiri dari enam pendekatan, yaitu perpanjangan durasi layanan, penyempurnaan konfigurasi meja, penciptaan peluang kerja untuk warga setempat, pemilihan tempat yang strategis di dekat perguruan tinggi, pembuatan photobooth untuk para konsumen, dan inovasi konsep restoran yang khas.

Rina Kurniawati, Andri Ikhwana, dan Erni Anggraeni (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Pengembangan Objek Wisata Karacak Valley Berbasis *Blue Ocean Strategy*” menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa merekomendasikan penerapan *strategy blue ocean* untuk meningkatkan pengalaman wisatawan dengan meningkatkan kualitas layanan, kebersihan, dan aksesibilitas, sekaligus memperkenalkan atraksi-atraksi inovatif agar bisa menekankan potensi pertumbuhan dan inovasi di sektor pariwisata Lembah Karacak.

Ijai Pratama Putra, dan Bulan Prabawani (2021) dalam penelitiannya dengan judul “Analisis Pengembangan Bisnis Indofishery Melalui Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan *Blue Ocean Strategy* (BOS)” menggunakan metode kualitatif. Menemukan bahwa peneliti ini memerlukan pendekatan strategis dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dan *Blue Ocean Strategy* (BOS) untuk meningkatkan kinerja dan memenuhi permintaan konsumen.



Firsta Koesdyah Mekasari, dan Dina Novia Priminingtyas (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Mie Instan Probiotik dengan *Metode Balanced* dan *Blue Ocean Strategy* (Studi Kasus Pada UMKM Noodleku, Kecamatan Kedungkandang Kota Malang)”. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif melalui sampling kuota yang dilakukan pada konsumen. Hasil studi merekomendasikan strategi pengembangan yang menerapkan *blue ocean strategy*, bertujuan untuk menciptakan proposisi nilai yang unik serta meningkatkan posisi pasar. Selain itu, penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan bagi karyawan guna memastikan kualitas dan kebersihan produk selama proses produksi.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Strategi

Manajemen strategis dapat dipahami sebagai disiplin yang berfokus pada perumusan, penerapan, dan evaluasi keputusan yang melibatkan berbagai fungsi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan pengertiannya, manajemen strategis berkonsentrasi pada usaha menggabungkan berbagai bidang seperti administrasi, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai kesuksesan suatu organisasi (Arupadatu, 2020).

Manajemen strategis adalah sebuah proses yang mencakup serangkaian aktivitas yang terdiri dari pengembangan strategi yang



komprehensif dan fundamental serta menentukan metode untuk menerapkan strategi tersebut. Proses ini melibatkan seluruh staf di perusahaan dalam proses pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Bagian lain dari ilmu manajemen strategis adalah terus menanggapi perubahan dan situasi yang muncul baik eksternal maupun internal. Ini akan menentukan bagaimana memastikan bahwa upaya yang dilakukan selaras dengan tujuan akhir sehingga tujuan akhir yang ditentukan tercapai secepat mungkin (Catio, n.d.).

Menurut Stoner dan Gilbert, manajemen strategis merupakan sebuah proses yang tidak pernah berhenti, dimulai dengan pembuatan strategi, diikuti oleh penerapannya, kemudian mengevaluasi dan memperbaiki strategi tersebut sebagai jawaban terhadap perubahan dalam kondisi internal dan eksternal perusahaan yang selalu dinamis. Manajemen strategis terdiri atas kumpulan keputusan serta tindakan yang ditujukan untuk menciptakan satu atau lebih strategi yang berhasil, sehingga mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Proses manajemen strategis adalah pendekatan yang digunakan oleh perencana strategis untuk menentukan sasaran dan merumuskan kesimpulan strategis. Dengan demikian, manajemen strategis berfokus pada perencanaan arah dan tujuan suatu perusahaan (Arupadatu, 2020).



Menurut Michael Porter (2021:7). Dilansir dari Harvard Business Review, seorang Professor Harvard University bernama Michael Porter menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah pendekatan posisi unik dan berharga yang diperoleh dengan melakukan serangkaian kegiatan. Porter juga menyebutkan bahwa dalam merumuskan strategi bersaing harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, nilai pribadi, peluang dan ancaman industri, serta harapan masyarakat (Wandrial, 2004).

2.2.2. Perencanaan Strategi

Perusahaan memiliki kemampuan untuk merancang pendekatan guna menangkal risiko dari luar dan memanfaatkan kesempatan yang ada. Tahapan analisis, pengembangan, dan penilaian strategi disebut sebagai perencanaan strategis. Inti dari perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat memahami kondisi internal dan eksternal dengan cara yang objektif, serta meramalkan kemungkinan perubahan di lingkungan luar. Selain itu, perbedaan dapat dibuat antara fungsi manajemen dengan fungsi yang berkaitan dengan konsumen, penjualan, dan pesaing. Perencanaan strategis sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif, memenuhi harapan konsumen, dan menghasilkan produk yang memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan optimal (Arupadatu, 2020).



2.2.3. Pengembangan Usaha

Untuk mengembangkan bisnis, penting untuk meningkatkan laba dari pelanggan baru maupun pelanggan yang sudah ada. Dalam konteks ini, penjualan dan kemitraan memiliki peran penting dalam proses pengembangan bisnis. Tujuan utamanya adalah mencapai angka yang berkelanjutan bagi perusahaan, tidak hanya untuk kepuasan pelanggan, tetapi juga melalui interaksi di pasar.

Menurut para ahli, terdapat beberapa definisi mengenai bisnis dan pengembangan bisnis. Mahmud Mach Foedz (2010) menyatakan bahwa pengembangan bisnis merupakan proses di mana sekelompok individu terorganisasi melakukan penjualan untuk menghasilkan keuntungan dengan memproduksi dan menjual produk serta layanan yang memenuhi kebutuhan konsumen. Sementara itu, Budiarta (2009) mengemukakan bahwa pertumbuhan bisnis merupakan aktivitas organisasi yang menghasilkan produk dan layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Seiring dengan bertambahnya permintaan masyarakat, organisasi bisnis harus beradaptasi dan tumbuh untuk memenuhi permintaan itu, di samping untuk memperoleh profit (Yusda et al., 2023).

2.2.4. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Di dalam literatur, ada berbagai pengertian terkait Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang berbeda-beda, tergantung pada





badan, organisasi, dan peraturan hukum yang relevan. Salah satu definisi resmi mengenai usaha kecil dan menengah dapat ditemukan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Kecil dan Menengah, yang menjelaskan hal tersebut sebagai berikut (Violinda, 2018) :

- 1) Usaha mikro merupakan suatu entitas yang beroperasi secara mandiri, dimiliki oleh individu atau organisasi tunggal, dan memenuhi standar bisnis kecil yang dijelaskan dalam regulasi usaha.
- 2) Usaha kecil dan menengah merupakan unit ekonomi yang dioperasikan secara independen oleh orang atau kelompok, yang tidak memiliki status sebagai afiliasi atau bagian dari perusahaan yang lebih besar. Usaha ini berperan sebagai penggerak ekonomi yang produktif. Kriteria untuk klasifikasi usaha kecil dan menengah telah ditetapkan dalam Undang-Undang ini.
- 3) Perusahaan menengah adalah entitas atau unit usaha yang dijalankan oleh individu atau unit usaha yang tidak diklasifikasikan sebagai anak perusahaan ataupun cabang dari usaha yang lebih kecil atau lebih besar. Usaha ini adalah entitas yang berfungsi secara otonom dan beroperasi di dalam wilayah negara, dengan jumlah kekayaan bersih atau total penjualan tahunan yang diatur berdasarkan ketentuan yang terdapat dalam Undang-Undang ini.



Di tengah perkembangan global dan kompetisi yang semakin intens, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki kontribusi yang sangat krusial dalam ekonomi suatu bangsa (Issue et al., 2024). Salah satu bidang UMKM yang mengalami pertumbuhan pesat di Indonesia adalah sektor makanan. Sektor makanan yang didirikan oleh UMKM tidak hanya memberikan keuntungan bagi perekonomian, tetapi juga berfungsi sebagai wadah untuk inovasi lokal yang kreatif dan unik. Selain itu, usaha kuliner yang berbasis UMKM juga membuka kesempatan bagi masyarakat untuk mendapatkan pekerjaan dan memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka. Dengan bergantung pada pasokan dari petani, pedagang grosir, dan produsen lokal lainnya, usaha kuliner UMKM berkontribusi pada ekonomi lokal secara tidak langsung. Kegiatan usaha kuliner ini juga menciptakan peluang bisnis lain, seperti akomodasi, transportasi, dan souvenir kuliner, yang semuanya memberikan efek positif terhadap ekonomi.

Namun demikian, usaha kecil dan menengah dalam bidang industri makanan tetap berhadapan dengan berbagai rintangan untuk memperluas usaha mereka. Salah satu masalah utama yang sering muncul adalah adanya persaingan yang sangat ketat dalam sektor ini. Mereka perlu bersaing dengan restoran besar serta jaringan waralaba global yang memiliki sumber daya dan keuangan yang jauh lebih melimpah. Untuk mengatasi tantangan ini, restoran skala kecil dan

menengah perlu mengembangkan strategi yang tepat. Ini termasuk menekankan keunikan dan keaslian produk, menyediakan layanan berkualitas tinggi, serta menjaga harga agar tetap kompetitif (Vincensius, 2023).

2.2.5. *Blue Ocean Strategy*

Strategi samudra biru yang lebih dikenal sebagai *blue ocean strategy* ialah metode yang bertujuan untuk meraih perbedaan dan mengurangi biaya secara bersamaan, sehingga perusahaan dapat menjelajahi pasar baru dan menghasilkan permintaan yang sebelumnya tidak ada. Konsep ini berlandaskan pada pemahaman bahwa batas-batas pasar dan struktur industri bukanlah sesuatu yang tetap, melainkan dapat dirancang ulang berdasarkan perilaku dan kepercayaan para pelaku industry (Arupadatu, 2020).

Menurut Kim dan Mauborgne, pada jurnal *blue ocean strategy*, perusahaan berorientasi untuk menghadirkan fitur-fitur produk inovatif yang belum pernah ditawarkan oleh pesaing lainnya. Fitur-fitur ini seringkali sangat berbeda dari barang yang sudah ada di pasaran. Hal ini jelas bertolak belakang pada kondisi di samudra merah, di mana semua pesaing cenderung menawarkan produk dengan fitur yang seragam dan bertanding untuk meraih pangsa pasar yang sama. Dalam konteks kompetitif ini, sering kali terjadi persaingan yang sengit ketika produk-produk serupa diperebutkan oleh pemain yang memiliki pendekatan yang sama (Arupadatu, 2020).



Dengan menyoroti peluang pasar baru yang belum dimanfaatkan oleh kompetitor lainnya, Strategi samudra biru menawarkan kesempatan bagi suatu perusahaan untuk menjadi penguasa di pasar tersebut. Kim dan Mauborgne (2005: 38) menjelaskan perbedaan antara strategi samudra merah dan strategi samudra biru sebagai berikut

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang ada	Menciptakan ruang pasar belum ada pesaingnya
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitas permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (value-cost trade-off)	Mendobrak pertukrn nilai-biaya
Menyelaraskan seluruh sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategisnya yaitu diferensiasi atau biaya rendah.	Menyelaraskan seluruh sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Table 2.2.6.1 Perbedaan Blue dan Red Ocean Strategy

Sumber : Buku Blue Ocean Strategy Kim and Mauborgn, hal 37



Dalam tabel di atas, terlihat bahwa strategi samudra merah yang berfokus pada persaingan mengasumsikan bahwa perusahaan harus bersaing dalam kondisi tertentu. Di dalam samudra merah, upaya untuk membedakan diri sering kali memerlukan biaya yang tinggi karena perusahaan harus bersaing sesuai dengan aturan perilaku yang sama. Sebagai alternatif, samudra biru kini muncul sebagai pilihan strategis bagi para pelaku ekonomi yang ingin mencari diferensiasi serta biaya rendah Kim dan Mauborgne (2005: 37).

2.2.6. Prinsip-prinsip *Blue Ocean Strategy*

Strategi *blue ocean* mencakup enam konsep yang memfasilitasi sukses dalam penerapan dan penerimaan. Konsep-konsep ini dikelompokkan menjadi dua kategori yakni empat konsep tersebut berhubungan dengan pengembangan strategi, sementara dua konsep sisanya berorientasi pada pelaksanaan. Di bawah ini adalah enam prinsip *blue ocean strategy* dan faktor risiko yang terkait dengan setiap prinsip tersebut, adapun menurut Kim dan Mauborgne (2005 : 42):

1. Prinsip-prinsip perumusan	Faktor risiko yang ditagani oleh setiap prinsip
Merekonstruksi batasan-batasan pasar	Risiko pencarian





1. Prinsip-prinsip perumusan	Faktor risiko yang ditagani oleh setiap prinsip
Fokus pada gambaran besar bukan pada angka	Risiko perencanaan
Menjangkau melampaui permintaan yang ada	Risiko skala
Melakukan rangkaian strategi yang tepat	Risiko model bisnis
2. Prinsip-prinsip pelaksanaan	Faktor risiko yang ditagani oleh setiap prinsip
Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	Risiko organisasi
Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	Risiko manajemen

Table 2.2.7.1 Prinsip Blue Ocean Strategy

Sumber : Buku Blue Ocean Strategy Kim & Mauborgn, hal 37

Tabel 2.3 mencantumkan empat prinsip formulasi yang harus memandu strategi samudra biru yang sukses. Prinsip rekonstruksi batas pasar berfokus pada enam batas tradisional, seperti industri alternatif, kelompok strategis, dan pembeli, untuk menciptakan ruang pasar bebas persaingan di

berbagai domain industri dan meminimalkan risiko pencarian. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi strategi yang dapat secara sistematis dikejar untuk kelompok. Penawaran produk dan layanan pelengkap berkaitan erat dengan orientasi fungsional dan emosional yang ada di dalam industri serta waktu. Sebagai alternatif dari proses perencanaan strategis yang konvensional, pendekatan ini mengutamakan pemahaman pada gambaran besar ketimbang sekadar angka-angka. Dengan menekankan pada transformasi statistik, perusahaan dapat mengimplementasikan strategi yang dipilih untuk mencapai perbaikan yang diharapkan.

Pendekatan ini melampaui statistik dan fokus pada peningkatan nilai inovasi serta mitigasi risiko yang muncul dalam perencanaan. Prinsip utamanya adalah menciptakan permintaan baru di pasar yang lebih luas, melebihi permintaan yang sudah ada. Selain itu, ada juga penekanan pada pemanfaatan hubungan yang erat dengan non-pelanggan, yang dapat membantu memaksimalkan jumlah permintaan, sambil meminimalkan risiko saat melakukan ekspansi.

Berdasarkan prinsip penerapan strategi yang tepat dengan risiko model bisnis, kami membangun model bisnis



yang desain strategisnya tidak hanya menambah nilai bagi basis pelanggan, tetapi juga menghasilkan keuntungan dan menciptakan area bisnis baru.

Berikutnya, Tabel 2.3 menyajikan dua prinsip implementasi yang berfungsi sebagai panduan untuk memfasilitasi implementasi Strategi Samudra Biru yang efektif. Prinsip mengatasi hambatan utama organisasi diperkenalkan lebih rinci dalam kepemimpinan titik kritis dalam risiko organisasi, yaitu mengatasi hambatan utama organisasi, dimulai dengan hambatan kognitif, sumber daya, motivasi dan politik. Ini menunjukkan kepada manajer bagaimana untuk memobilisasi organisasi mereka untuk mengatasi Namun mereka terhambat oleh keterbatasan sumber daya dan waktu. Terakhir, prinsip mengintegrasikan implementasi ke dalam strategi menerapkan prinsip-prinsip untuk memotivasi orang agar bertindak sesuai dan terus menerapkan strategi *blue ocean* dari perspektif manajemen risiko organisasi. Prinsip ini menekankan pentingnya hal ini. Prinsip ini menggambarkan bagaimana proses yang adil dapat memobilisasi orang untuk bekerja sama secara sukarela dan mempercepat pengembangan dan implementasi suatu strategi.



2.2.7. Konsep *Blue Ocean Strategy*

Untuk menghindari persaingan, salah satu inti dari strategi samudra biru adalah menciptakan pasar yang bebas dari pesaing. Strategi ini berlandaskan pada strategis yang dikenal dengan istilah inovasi nilai. Dalam inovasi nilai, kami menekankan pentingnya keseimbangan antara nilai dan inovasi. Konsep inovasi nilai tercipta apabila sebuah badan atau perusahaan mampu mengintegrasikan inovasi dengan keunggulan dalam posisi, harga, dan struktur biaya.

Inovasi nilai muncul di bidang di mana tindakan perusahaan memberikan keuntungan bagi struktur biaya dan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Pengurangan biaya dicapai dengan menghilangkan dan mengurangi elemen-elemen persaingan yang ada dalam sektor tersebut. Dalam menciptakan samudra biru, fokus utamanya adalah untuk menurunkan biaya sambil meningkatkan nilai yang dirasakan oleh konsumen. Nilai konsumen ditentukan oleh manfaat dan harga yang diberikan oleh perusahaan. Di sisi lain, nilai suatu perusahaan diukur berdasarkan harga dan struktur biayanya. Inovasi nilai hanya akan terwujud jika sistem layanan, harga, dan biaya perusahaan terjalin dengan baik. Pendekatan holistik dan sistematis ini menjadikan penciptaan samudra biru sebagai suatu usaha yang berkesinambungan (Arupadatu, 2020).



Oleh sebab itu, strategi samudra biru memerlukan kerangka kerja analitis dan prinsip manajemen risiko yang efektif untuk mengembangkan samudra biru tersebut. Kerangka kerja analitis sebagai berikut:

1. *Canvas Strategy*

Kanvas strategi adalah sebuah kerangka kerja yang dapat diimplementasikan dan digunakan untuk menganalisis dalam merumuskan strategi samudra biru yang efektif. Alat ini membantu merangkum kondisi terkini di pasar yang relevan, sehingga memberikan pemahaman yang jelas tentang faktor-faktor persaingan yang ada. Proses pembuatan Kanvas strategi terdiri dari empat fase utama.:

a. Analisis faktor-faktor yang membentuk lanskap persaingan. Ada beberapa faktor utama yang menciptakan persaingan dalam industri dan harus dipertimbangkan. Diantaranya sebagai berikut:

- 1) Biaya adalah salah satu elemen yang memiliki peranan krusial dalam sebuah sektor industri.
- 2) Waktu penyelesaian adalah waktu yang harus dipenuhi oleh perusahaan untuk menyelesaikan pesanan dari pelanggan. Setiap perusahaan perlu memiliki jangka waktu pemberitahuan yang menjadi kesepakatan antara perusahaan dan pelanggan.





- 3) Kualitas hasil produksi. Elemen ini sangat krusial di setiap sektor untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan serupa. Kualitas produk yang dihasilkan dipengaruhi secara signifikan oleh kecocokan antara desain yang diinginkan dengan realitas yang diperoleh, spesies material yang digunakan, serta kepatuhan terhadap waktu dalam proses produksi.
 - 4) Kelengkapan fasilitas. Perusahaan yang memiliki fasilitas lengkap cenderung lebih dipilih oleh konsumen. Hal ini disebabkan asumsi bahwa peralatan yang memadai memungkinkan perusahaan untuk memproduksi pesanan dengan cara yang efektif, efisien, dan menghasilkan produk berkualitas tinggi.
 - 5) Layanan pelanggan. Perusahaan yang mampu memberikan pelayanan yang sangat baik kepada pelanggan akan memiliki nilai tambah yang tinggi. Mereka lebih mungkin dipilih oleh pelanggan baru, serta mampu mempertahankan pelanggan lama yang setia kepada layanan perusahaan tersebut.
- b. Menunjukkan garis horizontal untuk merepresentasikan elemen-elemen tersebut.

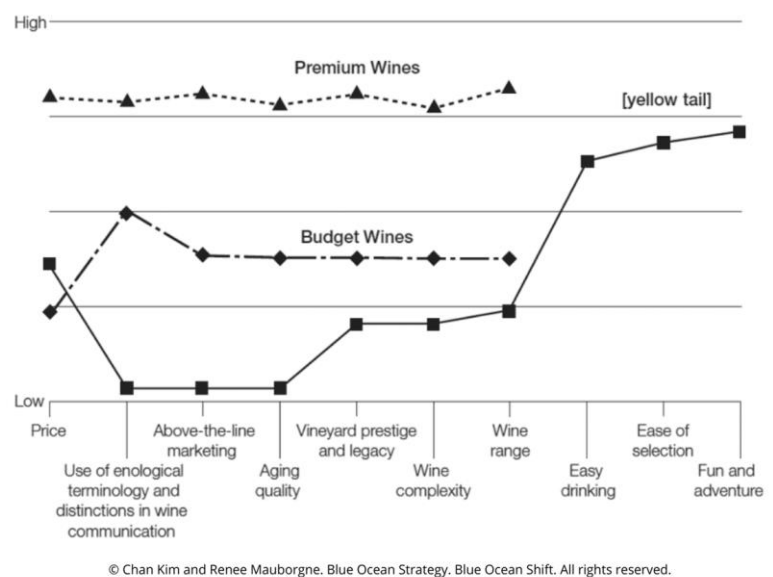


- c. Menggambarkan total penawaran yang diterima dari konsumen pada semua elemen persaingan utama di garis vertikal per hari..
- d. Menggambarkan kurva nilai.

Kim dan Mauborgne (2005) menjelaskan cara membaca nilai dalam strategi *Canvas* sebagai berikut (Arupadatu, 2020) :

- 1) Ketika kurva nilai mendefinisikan tiga kriteria untuk strategi samudra biru, fokus terlihat jelas. Jika motto atau slogan perusahaan menyiratkan keberadaan mereka di lautan biru, itu adalah indikasi yang kuat.
- 2) Ketika grafik nilai sebuah perusahaan sejajar dengan grafik nilai kompetitornya, ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut terjebak dalam persaingan yang sengit.
- 3) Apabila grafik nilai memperlihatkan angka tinggi untuk setiap faktor, sangat penting untuk menanyakan apakah pangsa pasar serta keuntungan perusahaan sebanding dengan investasi yang dilakukan. Jika tidak, ada kemungkinan perusahaan tersebut memberikan lebih dari yang diharapkan oleh konsumennya.

- 4) Saat grafik nilai sebuah perusahaan tidak menunjukkan pola yang konsisten dan pergerakannya terlihat sebagai "fluktuasi", hal ini menandakan adanya ketidakjelasan dalam strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Grafik nilai tersebut menetapkan tiga kriteria untuk strategi samudra biru.



Gambar 2.2.8.1 Canva Strategy

Sumber : Buku *Blue Ocean Strategy* W.Chan Kim and R.

Mauborgne, hal 48

Terkait dengan tiga karakteristik strategi yang efektif yang dijelaskan dalam *canvas strategy*, selain itu kurva nilai memiliki tiga sifat yang saling melengkapi (Kim dan Mauborgne, 2005: 65-66) :

- a. *Focus*



Setiap taktik yang berhasil tentu saja memiliki tujuan yang spesifik, begitu pula dengan karakternya. Dengan demikian, taktik atau kurva nilai dari perusahaan harus mampu mencerminkan tujuan ini secara konkret.

b. *Divergensi*/Pergerakan

Ciptakan empat Langkah yakni mengurangi, mengeliminasi, menambah, dan membuat. Strategi ini akan menjadikan profil pelaku berbeda dari yang umum dalam sektor ini. Sebelum melakukan latihan divergensi, sangat penting untuk menyusun strategi awal perusahaan yang didasarkan pada hasil dan kondisi nyata yang sedang dihadapi. Setelah itu, langkah-langkah akan diambil untuk mendiversifikasi profil perusahaan agar berbeda dari profil industri secara keseluruhan. Akhirnya, keputusan mengenai strategi akhir perusahaan akan ditetapkan.

c. Moto yang menarik

Motto yang menarik adalah pendekatan yang ampuh untuk menciptakan sebuah pernyataan yang jelas dan mengesankan. Dengan menganalisis kurva nilai dalam kanvas strategi, perusahaan bisa mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang



kondisi saat ini dan masa mendatang. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus mengetahui cara memahami kurva nilai. Kurva nilai menyimpan banyak informasi strategis mengenai posisi perusahaan pada saat ini dan di masa yang akan datang.

2.2.8. Kerangka Kerja Empat Langkah

Kerangka kerja empat tindakan dirancang guna membantu merombak faktor-faktor nilai pembeli dalam upaya menciptakan kurva nilai yang inovatif. Model empat tahap ini dapat dipahami sebagai alat untuk merestrukturisasi faktor-faktor yang mempengaruhi pembeli, sehingga Anda dapat mencapai nilai tinggi dengan biaya lebih rendah dan menghasilkan kurva nilai yang baru. Dalam proses membangun kurva nilai yang inovatif, terdapat empat pertanyaan penting yang perlu dipertimbangkan (Kim dan Mauborgne, 2005: 52-53):

- a. Apa saja elemen yang sebaiknya “dihapuskan” dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh perusahaan?
- b. Elemen apa saja yang perlu “dikurangi” hingga dibawah standar operasional?
- c. Elemen apa saja yang harus “ditingkatkan” hingga diatas standar operasional?



- d. Elemen apa saja yang belum pernah diperkenalkan oleh perusahaan yang sehingga perlu untuk “diciptakan”?

Dari pertanyaan tersebut bisa memberikan wawasan yang berharga untuk membangun kurva nilai yang baru untuk merekonstruksi elemen-elemen yang mempengaruhi nilai bagi pembeli, dan diperlukan kerangka kerja yang terdiri dari empat langkah. Keempat langkah tersebut adalah::

1. Hapuskan (*Eliminte*)

Perusahaan berupaya untuk menyingkirkan semua komponen yang dianggap lazim dan diterima di dalam sektor ini. Unsur-unsur tersebut mungkin dihilangkan karena telah kehilangan nilai atau dianggap tidak lagi bernilai.

2. Kurangi (*Reduce*)

Perusahaan akan mengurangi elemen yang kurang menguntungkan bagi konsumen, sehingga mencapai tingkat yang lebih rendah dibandingkan rata-rata industri.

3. Tingkatkan (*Raise*)

Perusahaan akan meningkatkan investasi kami pada aspek-aspek kompetitif yang tidak hanya melampaui



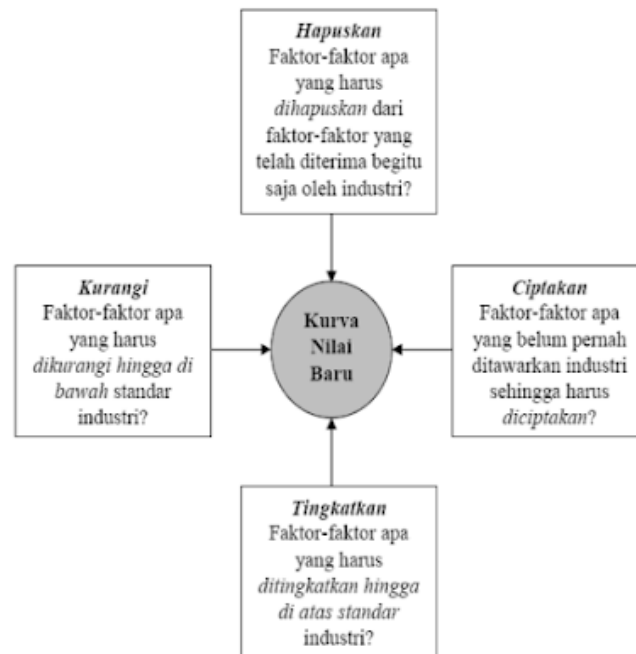
standar industri, tetapi juga memberikan keuntungan bagi para konsumen.

4. Ciptakan (*Create*)

Perusahaan berupaya untuk menghadirkan elemen-elemen baru yang belum pernah terlihat sebelumnya di dalam persaingan sector industri. Dengan peluncuran elemen-elemen ini, perusahaan mampu menawarkan keuntungan tambahan bagi pelanggan dan yang bukan pelanggan, sambil juga menciptakan permintaan yang segar serta menentukan harga yang cerdas di pasar.

Dalam konteks ini, kerangka kerja empat langkah (*four actions framework*) dikembangkan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai bagi pembeli, sehingga dapat menghasilkan kurva nilai yang baru. Dengan kata lain, kerangka kerja empat langkah berfungsi sebagai alat untuk mencapai nilai besar dengan biaya yang lebih rendah, sekaligus merevitalisasi elemen-elemen yang mempengaruhi keputusan pembelian dalam menciptakan kurva nilai yang inovatif. Untuk mencapai tujuan tersebut, ada empat pertanyaan kunci yang perlu dipertimbangkan dalam membangun kurva nilai baru, sebagaimana diungkapkan oleh Kim dan Mauborgne (2005: 52-53):





Gambar 2.2.9.1 Kerangka Kerja Empat Langkah

Sumber : Buku blue ocean strategy Kim and Mauborgn, hal 53

1. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.

Skema ini berfungsi sebagai alat analisis tambahan untuk model empat tahap. Kerangka kerja ini mendorong perusahaan untuk mengajukan empat pertanyaan penting dalam proses tersebut dan menerapkan empat pernyataan demi menciptakan kurva nilai yang baru. Hal ini dikemukakan oleh Kim dan Mauborgne (2005:61) yaitu:

- a. Mendorong perusahaan untuk mengadopsi pendekatan yang mengombinasikan perbedaan serta harga yang terjangkau, demi menghadapi kesulitan dalam pertukaran nilai dan biaya.

- b. Menyoroti perusahaan yang terjebak dalam fokus untuk meningkatkan dan menciptakan, yang justru dapat mengakibatkan peningkatan struktur biaya, serta mengancam praktik perusahaan yang terlalu sering memodifikasi produk dan layanan.
- c. Skema ini dapat dimengerti dengan mudah oleh manajer pada berbagai level, sehingga mendorong peringkat partisipasi mereka dalam pelaksanaan.
- d. Mendorong perusahaan untuk dengan aktif menilai kondisi kompetisi dalam sektor mereka dan mengeksplorasi beragam anggapan tidak langsung yang mungkin telah terbentuk tanpa disadari tentang persaingan.

2.3. Kerangka Pemikiran

Para pelaku usaha mikro dan kecil dituntut untuk dapat bertahan dalam kompetisi yang semakin kompetitif. Oleh sebab itu, mereka harus terus berinovasi dan merancang strategi menarik untuk menjaga kelangsungan bisnis, salah satunya di Dapur Sulung Kesamben. Dalam hal ini, kerangka pemikiran berperan sebagai model konseptual yang mendukung berbagai teori yang berkaitan dengan elemen-elemen yang diidentifikasi sebagai masalah utama. Berdasarkan penjelasan mengenai hubungan tersebut, kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut



Pada data indeks keyakinan konsumen yang menunjukkan level optimis sebesar 121,1, konsumen saat ini lebih senang berbelanja segala hal, seperti memilih restoran yang menawarkan menu cepat saji dengan harga terjangkau, tanpa mengorbankan cita rasa. Dengan adanya perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin mengutamakan kepraktisan dan keterjangkauan dalam memilih tempat makan, Warung Dapur Sulung dapat memanfaatkan tren ini dengan menawarkan menu yang tidak hanya praktis dan terjangkau, tetapi juga memiliki cita rasa yang rekreatif, sehingga menarik perhatian pelanggan yang mencari pengalaman kuliner yang unik. Warung Dapur Sulung dapat menciptakan diferensiasi yang kuat dan mengurangi persaingan secara langsung, sesuai dengan prinsip *blue ocean strategy*.

1. Mengidentifikasi strategi pengembangan usaha waung makan Dapur Sulung.
2. Mengembangkan strategi pengembangan usaha warung makan Dapur Sulung dengan menggunakan pendekatan *blue ocean strategy*.

Study Empiris

1. Wikanta Arupadatu (2020). Pengembangan Strategi Bisnis Kuliner Yang Kompetitif Dengan Penerapan *Blue Ocean Strategy* (Studi Kasus : Rumah Makan Ayam Bacem Pak Kromo)
2. Saffana Putri Arifa, Nurfahmiyati (2024). Strategi Pengembangan Bisnis UMKM Rengginang Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*
3. Anjela Junovi S. S. Aihua (2024). Strategi Pengembangan Bisnis dengan *Blue Ocean Strategy* pada Desmonda *Snack*
4. Mukhlis Yugi Aghata (2016). Pengembangan Usaha Melalui *Blue Ocean Strategy* (BOS) di *Home Industri Liya*
5. Sony Ardian (2017). Stategi Pengembangan Usaha Kuliner Mie X, Surabaya dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS)
6. Tio Wahyu Nugraha, Dina Novia Priminingtyas (2016). Strategi Pengembangan Usaha Kecap Cemara dengan Metode *Blue Ocean Strategy* dan *Balanced Scorecard* Pada UKM Cemara *Food*, Kecamatan Talun, Kabupaten Blitar
7. Rina Kurniawati, Andri Ikhwana, Erni Anggraeni (2022). Strategi Pengembangan Objek Wisata Karacak Valley Berbasis *Blue Ocean Strategy*.
8. Ijai Pratama Putra, Bulan Prabawani (2021). Analisis Pengembangan Bisnis Indofishery Melalui Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) Dan *Blue Ocean Strategy* (BOS)

Study Teoritis

1. Michael E. Porter (1980). *Competitive Strategy*
2. W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy*

Fenomena

1. Gaya Hidup
2. Praktis
3. Terjangkau
4. Cita Rasa
5. Rekreatif

Metode

1. Wawancara
2. Observasi
3. Dokumentasi

Analisis Kualitatif Deskriptif

Hasil Penelitian



