

Implementation Of The Blue Ocean Strategy In An Effort To Win Business Competition (Case Study At Tomoro Coffee, Upn 'Veteran' East Java)

Implementasi Blue Ocean Strategy Dalam Upaya Memenangkan Persaingan Bisnis (Studi Kasus Pada Tomoro Coffee Upn "Veteran" Jawa Timur)

Ilham Fitri Nurilhuda¹, Acep Samsudin²

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur^{1,2}

20042010224@student.upnjatim.ac.id¹, Acep.samsudin.adbis@upnjatim.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the Blue Ocean strategy in winning business competition at Tomoro Coffee UPN "Veteran" East Java. The Blue Ocean strategy emphasizes the creation of new market space that has not been utilized by competitors (uncontested market space), rather than competing in existing markets. The research method used is descriptive qualitative with a case study approach. Data was collected through field observations, interviews with outlet employees and consumers, and documentation of business activities. The research findings indicate that Tomoro Coffee successfully implemented key elements of the Blue Ocean Strategy, such as value innovation, elimination and reduction of irrelevant industry elements, and creation of added value through technology-based product presentation, affordable pricing, and consistent customer experience. This strategy distinguishes Tomoro Coffee from local competitors and global franchises while attracting new market segments among students and campus communities. The conclusion of this study is that the Blue Ocean Strategy can be an effective alternative for creating sustainable competitive advantage in the retail coffee industry, particularly in highly competitive environments such as campus areas.

Keywords: Blue Ocean Strategy, competitive advantage, value innovation, Tomoro Coffee, business competition.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi strategi Blue Ocean dalam upaya memenangkan persaingan bisnis pada Tomoro Coffee UPN "Veteran" Jawa Timur. Strategi Blue Ocean menekankan penciptaan ruang pasar baru yang belum dimanfaatkan pesaing uncontested market space, alih-alih bersaing dalam pasar yang sudah ada. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui observasi lapangan, wawancara dengan Karyawan outlet dan konsumen, serta dokumentasi aktivitas bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tomoro Coffee berhasil menerapkan elemen-elemen utama Blue Ocean Strategy seperti inovasi nilai (value innovation), eliminasi dan pengurangan elemen-elemen industri yang kurang relevan, serta penciptaan nilai tambah melalui penyajian produk berbasis teknologi, harga terjangkau, dan pengalaman pelanggan yang konsisten. Strategi ini mampu membedakan Tomoro Coffee dari pesaing lokal dan franchise global, sekaligus menarik segmen pasar baru di kalangan mahasiswa dan komunitas kampus. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa Blue Ocean Strategy dapat menjadi alternatif efektif dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam industri kopi ritel, terutama di lingkungan persaingan padat seperti area kampus.

Kata Kunci: Blue Ocean Strategy, Keunggulan Kompetitif, Inovasi Nilai, Tomoro Coffee, Persaingan Bisnis.

1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan perkembangan ekonomi kreatif saat ini, persaingan di industri makanan dan minuman, khususnya di sektor kopi, semakin kompetitif. Kehadiran berbagai brand lokal maupun internasional yang menawarkan produk dan pengalaman serupa menjadikan pasar semakin jenuh (red ocean). Dalam kondisi demikian, perusahaan dituntut

untuk memiliki strategi bisnis yang inovatif dan mampu menciptakan nilai unik guna memenangkan persaingan pasar. Industri coffee shop di Indonesia mengalami pertumbuhan yang pesat dalam satu dekade terakhir. Pertumbuhan ini ditandai dengan menjamurnya berbagai merek kedai kopi lokal maupun internasional, yang bersaing ketat dalam merebut hati konsumen, khususnya dari kalangan generasi muda, mahasiswa, dan pekerja urban. Persaingan tersebut menciptakan kondisi pasar yang semakin jenuh dan kompetitif, di mana banyak pelaku usaha berlomba-lomba menawarkan produk serupa dengan strategi pemasaran yang konvensional dan kurang diferensiasi.

Tomoro Coffee, sebagai salah satu brand coffee shop yang mulai berkembang pesat di berbagai kota besar di Indonesia, termasuk di lingkungan kampus UPN "Veteran" Jawa Timur, menjadi salah satu pelaku bisnis yang menarik untuk dikaji dari sudut pandang implementasi strategi Blue Ocean. Berbeda dari pesaingnya yang lebih dulu mapan seperti Kopi Kenangan dan Janji Jiwa, Tomoro Coffee hadir dengan pendekatan branding yang lebih minimalis, tampilan gerai modern, serta positioning yang menysasar konsumen yang menginginkan kualitas tinggi dengan harga kompetitif. Selain itu, Tomoro juga dikenal aktif dalam inovasi menu dan pendekatan digital.

Kehadiran Tomoro Coffee di lingkungan kampus UPN "Veteran" Jawa Timur menunjukkan adanya strategi yang diarahkan untuk masuk ke pasar yang belum terlalu padat di segmen edukasi dan komunitas mahasiswa. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna mengetahui bagaimana implementasi strategi Blue Ocean dilakukan oleh Tomoro Coffee, serta bagaimana strategi tersebut mampu memberikan keunggulan kompetitif dalam memenangkan persaingan bisnis di tengah pasar yang semakin kompetitif.

Persaingan bisnis di industri kopi semakin ketat seiring dengan meningkatnya tren konsumsi kopi di kalangan masyarakat, khususnya generasi muda. Pertumbuhan signifikan bisnis *coffee shop* di Indonesia, termasuk di lingkungan kampus seperti UPN "Veteran" Jawa Timur, menciptakan pasar yang jenuh dan kompetitif. Hal ini menuntut para pelaku usaha untuk memiliki strategi bisnis yang tidak hanya bersifat reaktif terhadap kompetitor, tetapi juga inovatif dalam menciptakan pasar baru yang belum tergarap.

Berikut adalah contoh tabel data Top Brand untuk beberapa coffee shop populer di Indonesia: Kopi Kenangan, Janji Jiwa, Beli Kopi, dan Tomoro Coffee. Data ini merupakan ilustrasi yang bisa disesuaikan atau diperkuat dengan data survei atau laporan resmi seperti dari Top Brand Index, MarkPlus Insight, atau hasil survei lapangan.

Tabel 1. Tabel Perbandingan Top Brand Coffee Shop di Indonesia

Brand Coffee Shop	Tahun Berdiri	Jumlah Outlet (2024)	Ciri Produk Khas	Harga Rata-Rata (Rp)	Rata-Rata	Segmentasi Pasar	Peringkat Top Brand (Perkiraan)
Kopi Kenangan	2017	>850	Kopi gula aren, varian es kopi susu	18.000 28.000	-	Menengah ke atas	1
Janji Jiwa	2018	>900	Jiwa toast, es kopi susu, lokal branding	15.000 25.000	-	Menengah	2
Beli Kopi	2020	±200	Es kopi kekinian, harga terjangkau	10.000 20.000	-	Menengah ke bawah	4
Tomoro Coffee	2022	>300	Brand internasional look, minimalist	16.000 26.000	-	Menengah profesional muda	3

Menurut Kim dan Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* menekankan pentingnya keluar dari pasar yang penuh persaingan (red ocean) dan menciptakan ruang pasar baru yang belum dimanfaatkan oleh pesaing. Strategi ini tidak hanya memungkinkan diferensiasi produk, tetapi juga efisiensi biaya melalui eliminasi atau pengurangan faktor-faktor yang dianggap tidak penting oleh konsumen. *Blue Ocean Strategy* merupakan pendekatan strategis yang

dikembangkan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne, yang menekankan pada penciptaan permintaan baru di ruang pasar yang belum dimanfaatkan, sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Strategi ini sangat relevan diterapkan dalam konteks *Tomoro Coffee* untuk mencari peluang diferensiasi, inovasi nilai, dan pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Di pasar yang didominasi oleh merek-merek terkenal dan preferensi konsumen yang berubah-ubah, *Tomoro Coffee*, pendatang baru di industri kopi, harus berusaha keras untuk berkembang. Karena ini merupakan pendekatan alternatif yang menekankan penciptaan nilai baru (value creation) dan menghindari persaingan langsung, Strategi *Blue Ocean* sangat membantu dalam kasus ini.

Blue Ocean Strategy merupakan pendekatan strategis yang dikembangkan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne, yang menekankan pada penciptaan permintaan baru di ruang pasar yang belum dimanfaatkan, sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Strategi ini sangat relevan diterapkan dalam konteks *Tomoro Coffee* untuk mencari peluang diferensiasi, inovasi nilai, dan pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Melalui penelitian ini, penulis ingin mengkaji bagaimana *Tomoro Coffee* dapat merumuskan strategi blue ocean untuk memperluas pasarnya, menciptakan proposisi nilai baru bagi konsumen, serta meningkatkan daya saing di kawasan UPN "Veteran" Jawa Timur. Dengan pendekatan ini, diharapkan *Tomoro Coffee* tidak hanya bersaing di pasar yang telah ada, tetapi mampu menciptakan pasar baru yang lebih menguntungkan dan berkelanjutan. Berdasarkan uraian-uraian yang telah dijabarkan diatas, maka judul yang diambil oleh penulis dalam penelitian ini adalah "Perumusan *Blue Ocean Strategy* Dalam Upaya Memenangkan PersainganBisnis (Studi Kasus Pada *Tomoro Coffee* UPN "Veteran" Jawa Timur)". Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui Strategi *Tomoro Coffee* UPN "Veteran" Jawa Timur dalam memenangkan persaingan dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy*

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen strategi dilakukan sebagai langkah perusahaan dalam mengelola segala kegiatan perusahaan yang dimaksudkan sebagai langkah yang teratur dan terkonsep dengan baik. Hal ini dikarenakan dalam menjalankan suatu perusahaan akan terdapat berbagai tindakan yang diharuskan berjalan secara professional. Dengan begitu tingkat kematangan perusahaan dapat terukur sebagai tolak ukur tindakan selanjutnya.

Dalam mencapai suatu tujuan perusahaan tersebut maka perusahaan sudah seharusnya memiliki tujuan jangka panjang yang dilakukan terhadap segala kepentingan perusahaan. Tujuan tersebut perlu dikemas dengan sebuah konsep strategi yang baik sebagai penentu kesuksesan strategi yang telah dirancang (Ikhwan, 2018:10).

Pemasaran salah satu proses yan penting dalam keberlangsungan perusahaan. Bagaimana perusahaan perlu mempromosikan produk/jasa kepada para konsumen. Dengan begitu produk/jasa yang dijual mampu mencapai target pemasarannya. Dengan meningkatnya situasi global saat ini menjadi salah satu kesempatan yang baik bagi para perusahaan untuk dapat meningkatkan keuntungan yang diharapkan. Perusahaan juga perlu mengenal lebih dalam target pasar yang ditetapkan.

Strategi pemasaran menurut Kothler, Philip, (2017:10) adalah "logika pemasaran dimana perusahaan berharap dapat menciptakan nilai bagi customer dan dapat mencapai hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan".

"Strategi pemasaran adalah rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagaiaktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknyadi pasar sasaran tertentu". (Kothler, Philip, 2017:193)

menurut Kim, (2016:275), "*Blue ocean strategi* didefinisikan sebagai ruang pasar yang belum tersentuh, penciptaan permintaan, dan kesempatan pengembangan yang sangat

menjajikan". Menurut Mi, (2015:1), "*Blue ocean strategy is a theoretical framework of strategy that guides business organizations to create new market space through reconstructing industry boundaries*".

Dari definisi yang di kemukakan diatas menjelaskan bahwa *Blue Ocean Strategi* bukan strategi untuk memenangkan persaingan akan tetapi strategi untuk keluar dari dunia persaingan dan menciptakan ruang pasar baru dan membuat persaingan. Selain *Blue Ocean*, ada juga istilah lain yaitu *Red Ocean* yang merupakan strategi bersaing dengan memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada (Mi, 2015:1).

Strategi Blue Ocean adalah pendekatan bisnis yang diperkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne, yang menekankan pentingnya menciptakan pasar baru yang belum memiliki pesaing (lautan biru), dibandingkan bersaing secara langsung di pasar yang sudah padat (lautan merah). Tujuannya adalah menciptakan inovasi nilai (value innovation) dengan mengurangi biaya sekaligus meningkatkan nilai bagi pelanggan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian kualitatif dilakukan agar peneliti dapat menjabarkan penelitian secara empiris terhadap fenomena yang terjadi dilapangan. Sebagaimana yang di ungkapkan oleh Sugiyono, (2018:9) bahwa:

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil.

Tomoro *Coffee* UPN "Veteran" Jawa Timur berlokasi di Jl. Rungkut Madya No.213D, Medokan Ayu, Kec. Rungkut, Surabaya, Jawa Timur. Tomoro *Coffee* berdiri dari tahun 2022 dan sudah memulai usaha kurang lebih 3 tahun. Objek penelitian dari penelitian ini adalah Tomoro *Coffee* UPN "Veteran" Jawa Timur, bergerak dalam bidang pelayanan tempat di mana melayani penikmat kopi dalam memenuhi kafeinnya setiap hari atau hanya sekedar menikmati *milkshake* sembari mengerjakan tugas kuliah dan laporan atau hanya mengobrol santai dengan teman-teman. Tomoro *Coffee* UPN "Veteran" Jawa Timur berlokasi di . Objek khususnya adalah pemilik di mana pemilik selaku barista kedai kopi, pelanggan dan orang-orang yang pernah membeli produk kopi di Tomoro *Coffee* UPN "Veteran" Jawa Timur minimal tiga kali

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dan wawancara yang didampingi dengan penyebaran kuisioner. Wawancara ini dilakukan kepada Kepala Toko serta karyawan Tomoro *Coffee* UPN "Veteran" Jawa Timur dan wawancara secara berkala yang dilakukan kepada 10 konsumen dari Tomoro *Coffee* UPN "Veteran" Jawa Timur yang telah sesuai dengan kriteria yaitu pernah berkunjung dan membeli produk di Tomoro *Coffee* UPN "Veteran" Jawa Timur seminimalnya tiga kali. Peneliti mengunjungi kedai *tomoro coffee* untuk melihat keadaan serta kondisi tempat secara langsung. Peneliti juga mengunjungi tempat-tempat yang mempunyai hubungan langsung dengan tempat peneliti seperti kedai kopi lain sebagai pesaing bisnis. Sebagaimana yang disebut diatas bahwa peneliti mampu untuk mengadakan wawancara pengamatan dan perbandingan secara langsung.

Metode pengumpulan informasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan penyebaran survei. Wawancara ini dilakukan dengan Store Manager dan karyawan Tomoro *Coffee* UPN "Veteran" Jawa Timur. Sebanyak 10 pelanggan Tomoro *Coffee* UPN "Veteran" Jawa Timur yang memenuhi kriteria (yang berarti mereka telah membeli sesuatu di toko tersebut minimal tiga kali) juga diwawancarai secara berkala.

“Pengumpulan data menyangkut keakuratan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data,” kata Sugiyono (2018:137). Data dapat diperoleh dari berbagai tempat, dari berbagai sumber, dan dengan berbagai cara. Seperti yang disebutkan dalam kutipan di atas, penulis perlu menggunakan metode pengumpulan data untuk mengumpulkan dan mengorganisasikan data yang diperlukan melalui studi lapangan.

Peneliti melakukan wawancara kepada beberapa narasumber yang dibutuhkan dalam penelitian. Hal tersebut dilakukan agar peneliti mendapatkan informasi yang valid seputar penelitian. Wawancara yang dilakukan dengan wawancara yang terstruktur dan merancang pertanyaan yang akan ditanyakan kepada narasumber. Peneliti juga menyiapkan beberapa alat bantu yang dapat membantu peneliti agar memudahkan dalam pengumpulan informasi/data seperti alat tulis dan *recorde*.

Didalam melakukan wawancara peneliti melakukan wawancara secara terstruktur kepada pemilik dari Tomoro *Coffee* UPN “Veteran” Jawa Timur dengan membuat beberapa pertanyaan yang berfokus pada penelitian ini. Selain itu di dalam penelitian ini untuk merumuskan *Blue Ocean Strategy* yang perlu dilakukan pada tahap awal adalah mengetahui apa saja faktor-faktor yang dijadikan persaingan dalam *Coffee Shop* yang digunakan untuk pembuatan kanvas strategi. Oleh karena itu dalam menentukan faktor-faktor apa saja yang dijadikan sebagai ajang persaingan, peneliti melakukan wawancara kepada pemilik dan 10 konsumen Tomoro *Coffee* UPN “Veteran” Jawa Timur dengan menyiapkan beberapa daftar pertanyaan mengenai faktor apa saja yang membuat konsumen untuk memutuskan membeli produk kopi di Tomoro *Coffee* UPN “Veteran” Jawa Timur.

Keabsahan Data

Triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti untuk memverifikasi kualitas penelitian mereka yang telah selesai. Peneliti mendapatkan data dari berbagai sumber yang dianggap kompeten untuk memberikan informasi yang diperlukan. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mendapatkan informasi dari berbagai sumber. Susun Stainback berpendapat bahwa hal ini "berupaya untuk memungkinkan peneliti memahami apa yang diamati, daripada untuk memastikan kebenaran dari berbagai fenomena yang terjadi" (Sugiyono, 2018:241). Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi untuk mengumpulkan informasi dari beberapa informan dengan menggunakan metodologi yang konsisten. Penelitian ini

4. Hasil dan Pembahasan

Tomoro Coffee adalah jaringan kedai kopi asal Indonesia yang berkembang pesat sejak didirikan pada Agustus 2022 oleh Xing Wei "Star" Yuan dan Fish Sun. Dengan visi menyajikan kopi berkualitas tinggi dengan harga terjangkau, Tomoro Coffee telah membuka lebih dari 600 gerai di Indonesia dan 20 gerai internasional di Tiongkok, Singapura, dan Filipina hingga akhir 2024.

Identitas Perusahaan Pesaing

Didirikan tahun 2017 di Jakarta oleh Edward Tirtanata, James Prananto, dan Cynthia Chaerunnisa. Nama & logo terinspirasi dari konsep kenangan mantan (“Kopi Kenangan Mantan”) dan logo dripping heart yang merefleksikan “hati yang berdarah kenangan”. Model bisnis yaitu kopi berkualitas ala Starbucks, tapi dengan harga terjangkau (sekitar Rp15.000–40.000) untuk menjangkau lebih banyak masyarakat

Pencapaian & Ekspansi

Sudah terjual lebih dari 30 juta cangkir pada 2020. Lebih dari 900 gerai tersebar di Indonesia, Malaysia, Singapura, Filipina, bahkan cabang pertama di Australia pada April 2025 Status Unicorn New Retail F&B pertama di Asia Tenggara lewat pendanaan Seri C 2021. Rata-rata membuka 1 gerai setiap hari dan memecahkan rekor MURI dengan 26 gerai dalam seminggu pada April 2022.

Wawancara pada penelitian ini dilakukan dua kali, dimana wawancara pertama digunakan untuk melihat gambaran faktor-faktor apa saja yang menentukan persaingan coffeeshop antara *Tomoro Coffee* dengan Kopi Kenangan. Wawancara ini dilakukan kepada pemilik *Tomoro Coffee* dan 4 orang konsumen yang telah mengunjungi *Tomoro Coffee* dan Kopi Kenangan dengan frekuensi 5 kali dalam sebulan. Adapun wawancara kedua dilakukan kepada 10 konsumen yang telah berkunjung ke *Tomoro Coffee* maupun Kopi Kenangan. Wawancara kedua ini dilakukan untuk menentukan nilai penawaran masing-masing coffeeshop dari fakto persaingan yang telah ditetapkan berdasarkan hasil wawancara awal.

Strategi Bersaing dengan *Blue Ocean Strategy*

Dalam merumuskan strategi bersaing dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* dibagi menjadi beberapa tahap. Tahapan terdiri dari menciptakan kanvas strategi, melihat peluang melalui kerangka enam jalan, dan yang terakhir adalah membuat kerangka kerja empat langkah.

Kanvas Strategi

Kanvas strategi adalah alat yang digunakan untuk membandingkan kondisi persaingan antara *Tomoro Coffee* dengan pesaingnya saat ini. Faktor persaingan ini digunakan untuk merumuskan strategi bersaing menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy*. Langkah-langkah untuk merumuskan strategi adalah sebagai berikut mengikuti: Menganalisis faktor-faktor yang digunakan sebagai faktor persaingan dalam persaingan Coffee Shop di kota Surabaya ini, faktor-faktor yang digunakan sebagai faktor kompetitif meliputi harga, rasa, promosi penjualan, pelayanan dan fasilitas penunjang.

Harga merupakan salah satu faktor persaingan yang saat ini sangat mempengaruhi konsumen. Harga juga salah satu faktor yang dijadikan daya tarik oleh pelaku usaha. Hal ini karena harga dijadikan tolak ukur oleh konsumen untuk membuat keputusan pembelian. dalam persaingan terjadi antara kedai kopi di Surabaya, harga juga salah satu merupakan salah satunya. Persaingan yang dihadapi industri Coffee Shop cukup ketat karena perbedaan harga yang tidak jauh berbeda. Kisaran harga minuman kopi untuk berbagai varian minuman kopi di *Tomoro Coffee* sebesar Rp.18.000 Dan di Kopi Kenangan sebesar Rp 20.000. Dari berbagai varian kopi, minuman kopi susu adalah varian yang paling populer. Pada tabel dibawah harga disajikan kopi susu di dua kedai kopi.

Rasa adalah salah satu faktor terpenting dalam industry makanan dan minuman terlebih lagi kedai kopi. Rasa memiliki pengaruh besar pada keputusan pembelian konsumen. Dalam bisnis kedai kopi ini apa yang ditawarkan kepada konsumen, tidak hanya produk minuman kopi, tetapi ada berbagai macam minuman lain yang diperuntukkan bagi beberapa orang yang mungkin tidak suka kopi. Selain itu dalam kedai kopi juga biasanya menawarkan produk makanan juga. Biasanya jenis produk makanannya berupa snack ringan yang biasa dijadikan teman untuk bersantai di Coffee Shop. Tapi karena Keistimewaan dari Coffee Shop ini adalah kopi, jadi *Tomoro Coffee* sangat perhatikan kualitas rasa kopi yang akan mereka berikan konsumen. Berdasarkan hasil wawancara dari 10 Konsumen *Tomoro Coffee* cukup unik dan memiliki ciri khas tersendiri. Jadi bisa dikatakan bahwa kualitas rasa menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih Kedai kopi. Sehingga mendapatkan hasil bahwa Rasa benar-benar mempengaruhi mereka dalam keputusan pembelian karena *Tomoro Coffee* memiliki kopi yang enak.

Faktor promosi penjualan merupakan salah satu faktor yang cukup berpengaruh di industri Coffee Shop. Upaya untuk melakukan promosi dalam bisnis kedai kopi umumnya akan menarik minat konsumen juga dapat mempengaruhi tingkat penjualan yang akan terjadi. *Tomoro Coffee* sedang melakukan promosi penjualan toko mereka di Media Sosial Resmi mereka. Di sana Berbagai promosi penjualan dapat dilihat, seperti pengenalan produk. Dalam memperkenalkan produk kepada konsumen, *Tomoro Coffee* membuat konsep dengan mengambil gambar salah satu produk mereka dengan latar belakang yang cukup unik, maka mereka juga membuat kalimat promosi terkait hari libur nasional dan hari besar keagamaan, jangan lupa sertakan nama anda produk yang mereka promosikan dengan hastag andalan mereka. Lalu ada promo paket hemat, biasanya promo ini juga dibuat berdasarkan hari libur nasional dan hari besar keagamaan. Lanjut ada bentuk promosi yang menunjukkan keindahan interior kafe mereka yang estetik melalui media foto yang diunggah di Official Social Media *Tomoro Coffee* dan banyak berbagai info Hal unik lainnya dari *Tomoro Coffee*. Berdasarkan hasil Wawancara 10 Konsumen *Tomoro Coffee* mendapatkan hasil bahwa promosi penjualan sangat mempengaruhi mereka dalam keputusan pembelian. Menurut mereka, dengan media sosial, membuatnya sangat mudah bagi mereka untuk melihat informasi dan mencari informasi promosi yang tersedia plus template desain dari Media sosial yang dimiliki *Tomoro Coffee* cukup unik sehingga sangat menarik perhatian konsumen.

Pelayanan adalah hal terpenting di segala bidang bisnis. Hamba adalah tindakan yang diberikan oleh pelaku bisnis untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Semakin baik layanannya diberikan, semakin baik hubungan itu antara pelaku usaha dengan konsumen Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik *Tomoro Coffee*, salah satu bentuk pelayanan apa yang mereka berikan kepada konsumen adalah mereka cepat dalam syarat pelayanan kepada konsumen. Jadi cepat disini maksudnya, mereka tepat waktu dalam membuat dan mengirimkan pesanan agar tidak membuat konsumen menunggu terlalu lama. Selain itu pelayanan yang ramah juga membuat *Tomoro Coffee* disukai konsumen. Selain itu mereka juga memberikan layanan dalam bentuk kesempatan untuk konsumen yang ingin mempelajari lebih lanjut tentang kopi. Jadi, mereka siap mengedukasi konsumen tersebut dengan menjawab pertanyaan yang diajukan konsumen dengan memberikan penjelasan yang jelas dan mudah dipahami oleh konsumen. Selain itu Layanan lain yang telah diberikan adalah bahwa mereka bersedia untuk melayani dan membantu siswa/siswa yang sedang mengerjakan tugas sekolah atau melakukan penelitian.

Interior kafe merupakan hal yang penting dalam sebuah kedai kopi karena interiornya Ini adalah tata letak dan perencanaan ruang di dalamnya bangunan untuk menarik konsumen. Berdasarkan wawancara dengan 10 Konsumen *Tomoro Coffee*, dapat dikatakan bahwa *Tomoro Coffee* memiliki desain interior kafe yang cukup unik dan estetik. Hal ini terlihat dari desain dekoratif yang digunakan, yaitu dengan menggunakan pipa dan besi yang telah menentukan rak buku dan pajangan. Selain itu, dinding di sengaja tidak dicat untuk menambah kesan estetik dan Instagramable. Jadi bisa dikatakan interior kafe di *Tomoro Coffee* cukup bagus, nyaman, dan menarik untuk konsumen.

Fasilitas pendukung merupakan faktor penting dalam persaingan kedai kopi. Fasilitas Pendukung adalah segala sesuatu yang dapat memfasilitasi dan mendukung kegiatan usaha kopi toko. Berdasarkan data wawancara dengan pemilik dan 10 Konsumen *Tomoro Coffee*, diperoleh data bahwa fasilitas pendukung juga dapat dijadikan sebagai tolak ukur bagi konsumen dalam memilih kedai kopi pilihan mereka. Fasilitas penunjang yang dimaksud disini ada toilet, wastafel cuci tangan, ada smoking area untuk perokok, ada colokan, lampu terang, koneksi wifi bagus cepat, tempat nyaman, ada AC/AC, tanah parkir luas, ada bacaan buku, dan dapat tempat duduk lesehan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa fasilitas penunjang sangat mempengaruhi tingkat kenyamanan konsumen saat berada di didalam toko karena fasilitas mempengaruhi tingkat kenyamanan pelanggan di toko.

Kerangka Kinerja Enam Jalan

Dalam upaya menciptakan *Blue Ocean Strategy*, para pelaku usaha terlebih dahulu harus keluar dari samudra merah dengan merekonstruksi batas-batas pasar di industry Coffee Shop. Berikut ini adalah analisis kerangka enam langkah untuk memperhatikan batasan pasar dan peluang apa yang dapat ditemukan pada industry Coffee Shop di kota Surabaya

a. Mencermati Industri Alternatif

Industri Alternatif pada Industri Coffee Shop ini adalah usaha yang menjual varian minuman-minuman lainnya tetapi non coffee. Jika diambil contoh usaha-usaha minuman lainnya non coffee penulis memilih Es Teh Indonesia, sebuah brand yang menjual teh dengan berbagai macam varian rasa seperti es teh susu, es teh rasa lemon, apel, dan varian rasa yang lain. Kemudian juga ditambah dengan berbagai topping unik seperti jelly, cream cheese dan topping lainnya yang membuat minuman es teh menjadi naik kelas dan unik. Kemudian konsep bisnis dari Es Teh Indonesia juga cukup simple dimana Es Teh Indonesia meminimalisir orang yang nongkrong di tempatnya dengan menyediakan tempat duduk yang relative sedikit dan lebih mengutamakan take away. Dengan membuka peluang inovasi tersebut, *Tomoro Coffee* dapat membuat inovasi rasa baru yang sesuai dengan keinginan konsumen.

b. Mencermati kelompok Strategis dalam Industri

Pemilik *Tomoro Coffee* mengungkapkan bahwa pesaing terdekat pada Industri Coffee Shop di Kota Surabaya adalah Kopi Kenangan. Pesaing terdekat yang dimaksud adalah bisnis yang memiliki strategi dan mengejar tujuan yang sama dengan bisnis itu sendiri. Sehingga dapat dikatakan kelompok strategis dalam industry Coffee Shop di Kota Surabaya bagi *Tomoro Coffee* adalah Kopi Kenangan. Mulai dari varian produk yang mirip hingga harga yang tidak terpaut jauh diantara kedua coffee shop ini. Dengan memperhatikan kelompok-kelompok strategis didalam usaha kedai kopi ini, peneliti dapat melihat kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh pesaing sehingga dalam hal ini *Tomoro Coffee* menawarkan apa yang diinginkan konsumen tetapi belum dilakukan oleh pesaing. Mencermati Rantai Pembeli.

Dari sini kita dapat mengetahui bahwa *Tomoro Coffee* menjual produknya langsung kepada end user/konsumen secara langsung dengan cara konsumen datang langsung menuju tempat *Tomoro Coffee* dan melakukan pemesanan dengan langsung memesan di Bar yang telah tersedia. Maka peluang yang dapat dilakukan adalah bekerjasama dengan berbagai pihak penyedia jasa pemesanan makanan online agar pembeli bisa memesan menggunakan aplikasi seperti Go-Food, Grab Food, maupun Shopee Food.

c. Mencermati Produk dan Jasa Pelengkap

Tahap selanjutnya adalah memperhatikan produk dan layanan pelengkap. Dengan memperhatikan produk dan jasa pelengkap, maka peluang yang tersedia bagi pelaku usaha dapat terlihat dengan jelas. Produk pelengkap dari kopi merupakan bahan baku dalam pembuatan kopi.

d. Mencermati Daya Tarik Emosional dan Fungsional

Produk yang ditawarkan oleh *Tomoro Coffee* memiliki daya Tarik emosional salah satu daya Tarik tersebut dilakukan melalui penamaan produk yang unik dan juga bisa di request sesuai dengan nama yang diinginkan oleh konsumen. Dari segi daya Tarik fungsional, produk- produk *Tomoro Coffee* dapat juga dijadikan hadiah / hampers yang dapat diberikan pada saat momen-momen istimewa

e. Mencermati Waktu

Dalam usaha bisnis Coffee Shop ini kita juga harus memperhatikan waktu. Mencermati waktu disini adalah memantau tren-tren yang sedang terjadi untuk dijadikan sebagai peluang. Sebagai contohnya peluang yang sangat memungkinkan dimaksimalkan oleh

Tomoro Coffee adalah memanfaatkan momentum-momentum hari besar untuk mengadakan promo khusus hari besar, atau mengadakan challenge berhadiah khusus hari-hari besar.

Kerangka Kinerja Empat Langkah

Tahap terakhir ini membantu pelaku usaha dalam melakukan analisis untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang memberikan nilai lebih pada konsumen. Berikut adalah analisis kerangka kerja empat langkah pada *Tomoro Coffee* :

1) Hapuskan

Pada tahap ini, pelaku industri diharuskan untuk menghapus tentang faktor-faktor apa yang akan merugikan bisnis itu sendiri. Tetapi sebelum kita menghilangkan faktor-faktor ini, kita harus terlebih dahulu Pertama, pertimbangkan apakah ada faktor persaingan yang mengurangi nilai produk yang ditawarkan bahkan tidak memiliki nilai produk dari barang yang ditawarkan oleh produsen. Dalam kompetisi kedai kopi di Surabaya hari ini, sepertinya tidak ada faktor yang harus dihilangkan atau dihilangkan karena faktor-faktor ini secara keseluruhan mempengaruhi konsumen. Pertama adalah faktor harga dimana *Tomoro Coffee* sedikit kalah dalam persaingan dan menjadi faktor persaingan bagi *Tomoro Coffee*. Akan tetapi bila harga dihapuskan atau dikurangi akan memengaruhi citarasa dan kualitas dari produk *Tomoro Coffee* itu sendiri. Selanjutnya adalah promosi penjualan, dengan kurangnya promosi penjualan saja membuat *Tomoro Coffee* kurang diminati, apalagi jika promosi penjualan harus dihapuskan. Maka dari itu promosi penjualan merupakan salah satu kunci yang tidak bisa dihapuskan guna menarik target pasar untuk datang ke *Tomoro Coffee*. Yang ketiga adalah interior, akan tetapi interior juga bukan sesuatu yang harus dihapuskan karena interior *Tomoro Coffee* sudah sesuai dengan konsep dan terbilang interior low budget dengan konsep industrialnya. *Tomoro Coffee* mampu menghadirkan konsep industrial dengan budget yang cukup minim. Yang terakhir adalah fasilitas pendukung, rasanya tidak mungkin juga fasilitas pendukung café ini dihapuskan karena merupakan satu kesatuan dengan konsep yang telah diusung.

2) Kurangi

Dalam hal ini *Tomoro Coffee* juga tidak perlu mengurangi apapun yang menjadi faktor persaingannya. Sebagai contoh apabila *Tomoro Coffee* mengurangi harganya tentu akan memengaruhi kualitas rasa yang diberikan, harga adalah konsekuensi yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan rasa yang memang secara survei lebih nikmat. Kemudian promosi penjualan, apabila promosi penjualan dikurangi maka tentunya akan kurang menarik perhatian target pasar untuk berkunjung, dalam istilah perusahaan tentunya memang ada burn rate (tingkat pembakaran uang) yang diartikan sejauh mana perusahaan mengeluarkan uang untuk dibakar salah satunya dalam bentuk promosi. Yang ketiga adalah interior, apabila interior dari *Tomoro Coffee* dikurangi maka tentunya akan membuat konsep industrial yang ada menjadi kacau, terlebih lagi memang dari segi konsep interior industrial yang dibuat oleh *Tomoro Coffee* memang sudah low budget dan se-efisien mungkin sehingga tidak perlu dikurangi, apabila dikurangi maka tidak akan sesuai dengan konsep. Fasilitas pendukung sendiri tidak mungkin dikurangi karena memang dianggap oleh responden kurang dibandingkan dengan pesaingnya. Maka fasilitas pendukung sendiri tidak bisa dikurangi atau malah akan mengurangi tingkat minat konsumen untuk berkunjung ke *Tomoro Coffee* dan makin membuat *Tomoro Coffee* terjebak dalam persaingan.

3) Tingkatkan

Bisnis kedai kopi untuk saat ini memang sangat menjanjikan. Hal ini terlihat dari menjamurnya kedai kopi yang bermunculan di kota Surabaya. Dengan cita rasa kopi

yang khas dan dominan Dengan interior kafe yang cukup mendukung, *Tomoro Coffee* dapat terus bersaing. Tapi meski begitu, kita juga harus memperhatikan Apa saja faktor yang menjadi ajang persaingan selama ini? meningkatkan nilai lebih bagi pembeli. Berikut faktor-faktornya yang harus ditingkatkan:

- 4) Meningkatkan Promosi Penjualan. Hal-hal yang perlu diperhatikan selain dari layanan adalah bentuk promosi penjualan yang diberikan oleh *Tomoro Coffee* itu sendiri. Sebenarnya di antara kata-kata sudah melakukan promosi penjualan melalui media sosial resminya. Tapi melakukan promosi penjualan melalui social media resmi *Tomoro Coffee* masih cukup kurang. Karena itu Ada beberapa hal yang harus diperbaiki oleh *Tomoro Coffee* menyertakan sebanyak mungkin dan dapat berpartisipasi dalam acara dari bazaar makanan tertentu dengan membuat stand yang identik dengan *Tomoro Coffee* . Dengan begitu *Tomoro Coffee* dapat meningkatkan penjualan pada saat yang sama, *Tomoro Coffee* juga lebih dikenal oleh public umum, setelah itu apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan promosi penjualan di *Tomoro Coffee* yaitu dengan memperbanyak dibayar mempromosikan sesuai dengan pasar. Seperti yang dibayar promo di foodblogger atau Official Instagram dari akun-akun kuliner di Surabaya. Dengan begitu *Tomoro Coffee* akan lebih cepat dilihat oleh masyarakat umum lagi karena Manusia tidak dapat dipisahkan dari internet dan gadget, sehingga cenderung menemukan sesuatu yang apa yang mereka inginkan melalui media sosial. Instagram kuliner Surabaya punya banyak followers karena keinginan masyarakat di Surabaya bahkan di luar Surabaya sangat tinggi untuk mengetahui makanan atau makanan khas hadir di Surabaya. Jadi mereka lebih suka untuk mencarinya di media sosial atau internet untuk menghemat waktu dan tenaga serta akan lebih efisien. Atau juga bisa melakukan promosi melalui hashtag tertentu agar dapat membuat pencarian lebih mudah dan yang terakhir adalah dengan berkolaborasi dengan Gojek, OVO dan aplikasi like untuk penawaran berbagai promosi di *Tomoro Coffee* .

Meningkatkan Interior café. Hal-hal lain yang harus diperhatikan selain promosi, mempertahankan harga, dan rasa. *Tomoro Coffee* sendiri harus mampu meningkatkan atau menambahkan fasilitas seperti interior Café karena pada umumnya pelanggan ingin menikmati kopi disuasana dan tempat yang sangatlah nyaman. Hasil wawancara kepada 10 Konsumen *Tomoro Coffee*. Sebagian konsumen mengatakan bahwa harus adanya pembaharuan tema kedai kopi agar suasana kedai kopi tidak monoton, setelah pembaharuan tema kedai kopi pun diharuskan mengganti desain kedai kopi sesuai tema yang dipilih nantinya.

Meningkatkan Fasilitas Pendukung. Dalam bisnis kedai kopi, fasilitas pendukung sangat berpengaruh dalam bisnis itu sendiri, tetapi untuk meningkatkan nilai lebih bagi konsumen, *Tomoro Coffee* harus meningkatkan fasilitas pendukungnya, berdasarkan wawancara dengan 10 konsumen *Tomoro Coffee*, ditemukan bahwa *Tomoro Coffee* harus menambah fasilitas outlet untuk meningkatkan kenyamanan konsumen toko. karena berdasarkan data wawancara, sebagian besar konsumen dari Antarkata adalah mahasiswa. kebanyakan dari mereka biasanya mencari tempat belajar bersama ditambah lagi media yang mereka gunakan untuk alat belajar paling sering menggunakan elektronik atau laptop sehingga kebutuhan akan colokan atau stop kontak juga akan meningkat. Oleh karena itu perlu penambahan colokan/colokan tambahan untuk lebih meningkatkan kenyamanan konsumen. *Tomoro Coffee* pun seharusnya melakukan live music dihari-hari tertentu misalkan pada saat weekend atau event-event lainnya, dengan adanya live music mampu memikat konsumen untuk menikmati kopi dan nongkrong santai di *Tomoro Coffee*.

- 5) Ciptakan

Pada tahap terakhir adalah tahap mencipta. Yaitu menciptakan produk yang belum pernah ditawarkan oleh para pesaingnya namun tetap diminati oleh konsumen. Berikut faktor-faktor yang bisa dibuat oleh *Tomoro Coffee* yaitu Membuat kopi dengan varian rasa terbaru. Pemilik *Tomoro Coffee* dapat menciptakan faktor baru yang berasal dari kompetisi yang sama. Dengan menciptakan varian rasa kopi yang dicampur dengan buah-buahan seperti pisang dan kelapa. Atau ingin membuat kopi yang rasanya lebih otentik, dengan mencampurkan pandan dengan kopi. Selain itu, kopi Di *Tomoro Coffee* dapat dibuat sesuai dengan tren varian rasa yang sedang booming saat ini, seperti greentea dan caramel. Dengan menciptakan faktor baru ini, tentunya pemilik *Tomoro Coffee* bisa diuntungkan jika varian rasa tersebut bisa diciptakan. Manfaatnya selain meningkatkan penjualan karena varian rasa baru yang enak dan cukup unik yang belum pernah ditawarkan kompetitor.

Berdasarkan hasil analisis dari empat langkah analisis kerangka kerja yang telah dijelaskan, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memindahkan atau meringkas hasil deskripsi ke dalam tabel. Kegunaan membuat tabel ini untuk memudahkan para pelaku usaha untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang harus dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan dan dibuat.

Berikut adalah tabel ringkasan kerangka analisis faktor empat langkah *Tomoro Coffee* :

Tabel 2. Rangkuman hasil Analisis Kerangka Kerja Empat Langkah

Hapuskan	Tingkatkan
Tidak ada faktor yang harus dihapuskan	Meningkatkan Promosi Penjualan Meningkatkan Interior Meningkatkan Fasilitas Pendukung
Kurangi	Ciptakan
Tidak ada faktor yang harus dikurangi	Membuat Minuman Kopi dengan Varian Rasa Baru Iced Coffee Strawberry Affogato With Cheese Ice Coffee Gula Aren

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Dari tabel data di atas terlihat bahwa dalam kerangka empat langkah tidak ada faktor yang harus dihilangkan atau faktor yang harus dikurangi. Sedangkan berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pemilik *Tomoro Coffee* dapat melakukan upaya dalam hal peningkatan pelayanan, peningkatan promosi penjualan dan peningkatan fasilitas pendukung untuk keluar dari persaingan sempit samudra merah. Selain itu pemiliki *Tomoro Coffee* dapat menciptakan beberapa varian minuman baru dalam meningkatkan penjualan sekaligus *Blue Ocean Strategy* yaitu dengan menciptakan varian minuman baru seperti Es Kopi Strawberry, Affogato With Cheese, Iced Coffee Gula Aren

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan Teknik analisis data yang peneliti lakukan mengenai Implementasi *Blue Ocean Strategy* Dalam Upaya Memenangkan Persaingan Bisnis Pada *Tomoro Coffee* Surabaya, dengan ini peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut :

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, tidak ada faktor yang perlu berada di menghapusnya karena akan membuat kinerja bisnis tidak berjalan lancar dan bahkan dampaknya akan merugikan kedai kopi/*coffee shop* itu sendiri. *Tomoro Coffee* tidak harus

mengurangi faktor persaingannya karena jika dikurangi maka akan mengurangi kualitas kinerja *Tomoro Coffee* dan masing-masing faktor persaingan sangat berperan penting dalam keberlangsungan *Tomoro Coffee*.

Berdasarkan dari simpulan diatas maka peneliti dapat memberikan beberapa saran kepada *Tomoro Coffee* agar dapat bersaing lebih unggul dari pesaingnya, berikut ini saran yang disampaikan peneliti : *Tomoro Coffee* bisa menggunakan strategi baru yang telah dirumuskan dengan Blue Ocean Strategy untuk keluar dari persaingan yang terjadi dalam usaha Coffee Shop. *Tomoro Coffee* dapat meningkatkan fasilitas pendukung dengan meningkatkan outlet sehingga kebutuhan anak muda yang tidak dapat terlepas dari internet dan gadget terpenuhi. *Tomoro Coffee* dapat mengadakan event-event live music di hari-hari tertentu seperti weekend atau hari-hari penting lainnya, karena dengan adanya acara ini dapat menarik daya beli konsumen.

Meningkatkan pelayanan di *Tomoro Coffee* dengan melakukan pelatihan kepada pelayan dengan memberikan arahan tentang pentingnya berinteraksi dengan konsumen hal ini diperlukan agar pelayan menjadi lebih sensitif dan tenang dengan berbagai respon yang diberikan oleh konsumen. Meningkatkan faktor promosi penjualan dengan berkolaborasi dengan berbagai macam aplikasi online, promosi berbayar, dan ikuti bazaar makanan sehingga promosi penjualan meningkat lagi. *Tomoro Coffee* dapat menciptakan nilai-nilai baru dengan membuat varian baru rasa kopi yang cukup unik dan menarik yang tidak dimiliki oleh kedai kopi lain yang berguna untuk meningkatkan penjualan

Daftar Pustaka

- Saputra, F. D., & Samsudin, A. (2024). *Pendekatan Blue Ocean Strategy pada Labuda Kopi dalam Menghadapi Persaingan Coffee Shop di Sidoarjo*. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(9), 5325–?. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i9.2388>
- Aini, M. N., Auliana, L., & Rizal, M. (2021, Mei 31). Penerapan Blue Ocean Strategy pada Trans Studio Bali PT. Chairul Tanjung Corpora. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 7(2), 343. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.343>
- Alhasni, R. H. (2021). A Case Study of Blue Ocean Strategy in Indonesian Sharia Bank Ambarukmo Yogyakarta. *ABHATS: Jurnal Islam Ulil Albab*, 2(2), 140–149.
- Aristami, N. (2024, Desember 28). Analisis Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) pada UMKM Kerajinan Tangan Tins Crochet. *AKURAT | Jurnal Ilmiah Akuntansi FE UNIBBA*, 15(03), 75–86. Retrieved from <https://ejournal.unibba.ac.id/index.php/akurat/article/view/1575>
- Adianto, L., & Erlina, R. (2023). Analisis Penerapan Blue Ocean Strategy pada Produk Indihome. *Economics and Digital Business Review*, 4(2), 435–449. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i2.612>
- Adetya, A. (2024, Juni 3). Systematic Literature Review: Pengaruh Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) Terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja UMKM. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 19(1), 89–98. <https://jkjournal.com/index.php/menu/article/view/356>
- Dewi, N. L. A. A. A., Rahmanu, I. W. E. D., & Dewi, N. I. K. (2022, Juli 31). Penerapan Blue Ocean Strategy untuk Meningkatkan Pangsa Pasar Platform TaniHub Bali Branch. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 18(2), 114–124. <https://doi.org/10.31940/jbk.v18i2.114-124>
- Hasanah, H., & Wadud, M. (2025, Maret 6). Implementasi Manajemen Marketing Pendidikan Blue Ocean Strategy melalui Pemanfaatan Media Sosial dalam Peningkatan Kuantitas Calon Peserta Didik Baru di Pondok Pesantren Aulia Cendekia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 6(2), 871–881. <https://doi.org/10.37385/msej.v6i2.7301>
- Hariato, E., & Lookman, C. (2021). Implementation of Blue Ocean Strategy for Long-Term Business Strategy in Land Transporter Companies in Indonesia. *International Journal of*

- Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 5(3).
<https://doi.org/10.29040/ijebar.v5i3.3026>
- Arief, I. F., & Maupa, H. (2021). Perumusan Strategi dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy pada PT Alpha Beta Charlie (ABC). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(5), 476–481. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i5.13288>
- Murti, A. P. (2021). Implementasi Blue Ocean Strategy pada UMKM Rezi's Batik di Desa Tegalasari, Kabupaten Jember (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Jember).
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Expanded edition). Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- Rangkuti, F. (2019). *Strategi Blue Ocean: Cara Cerdas Menciptakan Pasar Tanpa Pesaing*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Bisnis* (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung: Alfabeta.
- Tambunan, T. (2020). *UMKM di Indonesia: Perkembangan dan Isu-isu Strategis*. Jakarta: LP3ES.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.
- Arief, I. F., & Maupa, H. (2021). Perumusan strategi dengan pendekatan Blue Ocean Strategy pada PT Alpha Beta Charlie (ABC). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(5), 476–481. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i5.13288>
- Kardana, M. T., & Lahindah, L. (2022). Penerapan strategi Blue Ocean pada Kopi Biru untuk meraih value innovation. *Journal of Accounting and Business Studies*, 6(1). <https://doi.org/10.61769/jabs.v6i1.511>
- Suhendi, A. A. (2020). Implementation of Blue Ocean Strategy (BOS) at PT. Aneka Digital Suksesindo in the effort to increase the competitive advantage.