

## ***Blue Ocean Strategy* Perusahaan Rokok pada CV. Dwipa Nusantara Tobacco Ambulu Jember**

Dimas Aldi Pratama<sup>1</sup>, Haris Hermawan<sup>2</sup>, Yohanes Gunawan Wibowo<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Muhammadiyah Jember

[\\*dimasaldi40010@gmail.com](mailto:*dimasaldi40010@gmail.com), [harishermawan@unmuhjember.ac.id](mailto:harishermawan@unmuhjember.ac.id), [gunawanwibowo@unmuhjember.ac.id](mailto:gunawanwibowo@unmuhjember.ac.id)

Diterima: Januari 2026 | Disetujui: Februari 2026 | Dipublikasikan: Maret 2026

### **Abstrak**

Industri tembakau menghadapi persaingan yang semakin ketat serta regulasi yang tinggi, sehingga perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi inovatif guna mempertahankan dan meningkatkan daya saing, khususnya di pasar internasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan daya saing PT Dwipa Nusantara Tobacco melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy* dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu dihapus, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan dalam strategi perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan Wegi Maiza R selaku Manajer Produksi PT Dwipa Nusantara Tobacco sebagai informan utama penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan kerangka empat tindakan dalam *Blue Ocean Strategy* untuk mengevaluasi kondisi persaingan industri serta peluang penciptaan nilai baru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan perlu menghapus praktik persaingan berbasis harga, mengurangi ketergantungan pada pasar tertentu, meningkatkan kualitas produk dan standar produksi, serta menciptakan diferensiasi produk yang lebih kuat guna memberikan nilai tambah bagi konsumen. Penerapan strategi tersebut berpotensi membuka ruang pasar baru dengan tingkat persaingan yang lebih rendah serta meningkatkan daya saing perusahaan di pasar internasional. Dengan demikian, strategi berbasis inovasi nilai dapat menjadi alternatif pendekatan bagi PT Dwipa Nusantara Tobacco dalam menghadapi dinamika persaingan industri tembakau global secara lebih berkelanjutan.

Kata kunci: *Blue Ocean Strategy*; Daya Saing; Industri Tembakau; Pasar Internasional

### *Abstract*

*The tobacco industry faces increasingly intense competition and strict regulations, requiring companies to develop innovative strategies to maintain and enhance their competitiveness, particularly in international markets. This study aims to analyze the strategy for improving the competitiveness of PT Dwipa Nusantara Tobacco through the Blue Ocean Strategy approach by identifying factors that should be eliminated, reduced, raised, and created within the company's strategy. This research employs a descriptive qualitative method with data collection techniques including interviews, observations, and documentation. The interview was conducted with Wegi Maiza R, the Production Manager of PT Dwipa Nusantara Tobacco, who served as the main informant in this study. Data analysis was carried out using the Four Actions Framework of the Blue Ocean Strategy to evaluate the competitive conditions of the industry and identify opportunities for creating new value. The results indicate that the company needs to eliminate price-based competition, reduce dependence on specific markets, improve product quality and production standards, and create stronger product differentiation to provide added value for consumers. The implementation of this strategy has the potential to create new market space with lower competition and to enhance the company's competitiveness in the international market. Therefore, a value innovation-based strategy can serve as an alternative strategic approach for PT Dwipa Nusantara Tobacco in addressing the dynamics of global tobacco industry competition in a more sustainable manner.*

**Keywords:** *Blue Ocean Strategy; Competitiveness; International Market; Tobacco Industry*

## PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan pembangunan suatu negara karena mencerminkan peningkatan kemampuan perekonomian dalam memproduksi barang dan jasa (Rifai & Priono, 2022). Pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan diyakini menjadi prasyarat utama dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sen, sebagaimana dikutip oleh Pressman (2000), menekankan bahwa pertumbuhan ekonomi berfokus pada peningkatan produksi tanpa mempertimbangkan siapa produsen maupun konsumennya (Basmar et al., 2021). Dalam konteks tersebut sektor industri memiliki peran strategis, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu merumuskan strategi bisnis yang tepat agar dapat bertahan dan bersaing dalam lingkungan usaha yang semakin kompetitif.

Strategi bisnis dipahami sebagai rencana menyeluruh yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah (Pearce & Robinson, 1994; Belohvah & Giddens Ering, 1987). Strategi yang tepat dapat meningkatkan keunggulan kompetitif serta meminimalkan kelemahan dibandingkan pesaing (Wheelen & Hunger, 2008). Salah satu pendekatan strategis yang banyak digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif adalah *Blue Ocean Strategy* (BOS) yang menekankan penciptaan ruang pasar baru melalui inovasi nilai. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa BOS efektif dalam meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan melalui diferensiasi produk dan penciptaan pasar yang tidak diperebutkan. Penelitian Fauzan et al. (2021), misalnya menerapkan BOS pada usaha Sanjai Nitta untuk meningkatkan volume penjualan melalui inovasi nilai. Studi lain oleh Chrisnathaniel (2017) menunjukkan bahwa penerapan BOS mampu menciptakan pasar baru berskala internasional melalui pengembangan produk turunan yang bernilai lebih tinggi.

Di sisi lain industri tembakau cerutu merupakan salah satu sektor potensial di Indonesia khususnya di Kabupaten Jember yang menjadi sentra produksi tembakau cerutu dan berkontribusi signifikan terhadap pasar internasional (Administrator Indonesia.go.id, 2019). Persaingan yang semakin ketat, tuntutan kualitas produk yang tinggi, serta fluktuasi penjualan menjadi tantangan utama bagi perusahaan cerutu, termasuk CV Dwipa Nusantara Tobacco. Meskipun perusahaan ini menunjukkan kapasitas produksi yang relatif tinggi dan orientasi ekspor, masih ditemukan permasalahan berupa ketidakstabilan penjualan dan tingkat kecacatan produk yang cukup signifikan, sehingga diperlukan strategi bisnis yang mampu menciptakan nilai baru dan meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada penerapan *Blue Ocean Strategy* pada sektor industri makanan, manufaktur, dan produk agribisnis secara umum. Namun penelitian yang secara khusus mengkaji penerapan *Blue Ocean Strategy* pada industri cerutu, khususnya pada perusahaan cerutu skala menengah di daerah sentra tembakau seperti Kabupaten Jember, masih sangat terbatas. Oleh karena itu dari penelitian ini terletak pada penerapan dan analisis *Blue Ocean Strategy* dalam konteks industri cerutu lokal dengan karakteristik produksi berbasis kualitas tinggi, orientasi ekspor, serta keterlibatan sumber daya manusia lokal.

Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat meningkatkan daya saing pada CV Dwipa Nusantara Tobacco. Penelitian juga bertujuan untuk menganalisis penerapan *Blue Ocean Strategy* pada CV Dwipa Nusantara Tobacco dalam menciptakan inovasi nilai, meningkatkan daya saing, serta merumuskan strategi bisnis yang mampu menstabilkan dan meningkatkan kinerja penjualan perusahaan dalam menciptakan dan memperluas pasar Internasional.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang bersifat deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam penerapan *Blue Ocean Strategy* dalam meningkatkan daya saing perusahaan cerutu berdasarkan kondisi nyata di lapangan (Creswell, 2013). Studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena strategis secara komprehensif melalui berbagai sumber data (Bungin, 2010). Objek penelitian adalah CV Dwipa Nusantara Tobacco yang berlokasi di Kecamatan Ambulu, Kabupaten Jember. Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan sebagai satu kesatuan organisasi. Penentuan informan dilakukan dengan purposive sampling, dengan informan utama yaitu pemilik (owner) perusahaan yang memiliki kewenangan dan pemahaman mendalam terkait perumusan dan implementasi strategi bisnis.

Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, seperti profil perusahaan, struktur organisasi, data penjualan, serta literatur yang relevan dengan topik penelitian. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka. Wawancara digunakan untuk menggali informasi terkait strategi pemasaran dan inovasi nilai perusahaan. Observasi dilakukan untuk mengamati proses produksi dan aktivitas pemasaran. Dokumentasi dan studi pustaka digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil penelitian.

Analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selain itu analisis juga menggunakan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* (hapuskan, kurangi, tingkatkan, ciptakan) untuk mengidentifikasi peluang inovasi nilai dan perumusan strategi bisnis baru (Kim & Mauborgne, 2015). Narasumber dari penelitian ini adalah Wegi Maiza R., manager produksi dari CV Dwipa Nusantara Tobacco. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik, dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi guna memastikan konsistensi dan kredibilitas data (Sugiyono, 2015). Penelitian ini telah memperhatikan aspek etika penelitian, di mana seluruh informan memberikan persetujuan sebelum pengumpulan data dan identitas informan dijaga kerahasiaannya.

## HASIL

### Gambaran Umum Perusahaan

CV Dwipa Nusantara Tobacco (DNT Cigars) merupakan perusahaan pengolahan dan produksi cerutu yang berlokasi di Kabupaten Jember, Jawa Timur. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2019 dengan tujuan mengoptimalkan potensi tembakau lokal Jember yang selama ini sebagian besar dijual sebagai bahan mentah bernilai rendah. Jember dikenal sebagai salah satu sentra tembakau cerutu berkualitas tinggi yang telah digunakan dalam industri cerutu nasional maupun internasional.

Sejak berdiri Dwipa Nusantara Tobacco Cigars berkembang dari skala produksi kecil menjadi produsen cerutu premium dengan variasi produk seperti Johnny Series dan Joker Series. Produksi dilakukan secara handmade dengan pengendalian mutu pada setiap tahap proses, mulai dari pemilihan bahan baku, fermentasi, pelinting, hingga pengemasan. Perusahaan juga mulai menjangkau pasar ekspor secara terbatas sebagai bagian dari strategi pengembangan pasar.

Visi perusahaan adalah menghasilkan cerutu berkualitas tinggi berbasis tembakau Nusantara yang mampu bersaing di pasar global. Struktur organisasi Dwipa Nusantara Tobacco Cigars relatif sederhana dan didukung oleh sekitar 70 karyawan, dengan fokus utama pada produksi, pemasaran, dan pengendalian mutu.

### Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Hasil analisis internal menunjukkan bahwa kekuatan utama Dwipa Nusantara Tobacco Cigars terletak pada kualitas bahan baku tembakau lokal, keterampilan tenaga kerja handmade, serta diferensiasi produk berbasis karakter rasa Nusantara. Lokasi perusahaan di Jember memberikan keunggulan strategis dalam menjamin ketersediaan bahan baku berkualitas.

Namun demikian, perusahaan masih menghadapi beberapa kelemahan internal, antara lain pengendalian kualitas yang belum optimal, struktur pengelolaan SDM yang belum lengkap, serta keterbatasan jaringan distribusi internasional. Tingkat kecacatan produk dan ketergantungan pada mitra distribusi menjadi tantangan yang perlu diperbaiki.

Dari sisi eksternal, peluang utama perusahaan berasal dari meningkatnya minat terhadap cerutu premium lokal, terbukanya pasar ekspor niche, serta pemanfaatan digital marketing. Di sisi lain, ancaman yang dihadapi meliputi regulasi tembakau yang ketat, persaingan dari produsen besar, serta fluktuasi harga bahan baku dan biaya distribusi.

### Analisis *Blue Ocean Strategy*

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal Dwipa Nusantara Tobacco Cigars menerapkan pendekatan *Blue Ocean Strategy* untuk menghindari persaingan langsung berbasis harga dan volume produksi. Strategi ini diformulasikan melalui kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah (ERRC).

**Tabel 4.1 Skema Hapuskan–Kurangi–Tingkatkan–Ciptakan (ERRC) CV Dwipa Nusantara Tobacco**

Hapuskan	Kurangi
Produksi massal yang menurunkan kualitas	Persaingan harga murah
Promosi konvensional berbiaya tinggi	Varian produk tanpa diferensiasi
Tingkatkan	Ciptakan
Kualitas tembakau dan proses produksi	Cerutu beridentitas budaya Nusantara
Branding dan storytelling produk	Pengalaman konsumsi cerutu premium

Berdasarkan Tabel 4.1, strategi utama Dwipa Nusantara Tobacco Cigars berfokus pada penciptaan nilai melalui diferensiasi produk berbasis kualitas dan identitas budaya, bukan pada kompetisi harga. Kurva nilai menunjukkan bahwa perusahaan menempatkan nilai rendah pada faktor persaingan konvensional seperti harga murah dan produksi massal, serta nilai tinggi pada kualitas, identitas merek, dan pengalaman konsumen. Pola ini menandakan upaya perusahaan menciptakan ruang pasar baru yang relatif bebas dari persaingan langsung.

### Implementasi *Blue Ocean Strategy*

Implementasi *Blue Ocean Strategy* pada Dwipa Nusantara Tobacco Cigars diwujudkan melalui penguatan kualitas produk, pembatasan varian agar fokus pada produk unggulan serta pengembangan branding berbasis budaya Nusantara. Perusahaan juga menerapkan distribusi selektif dan promosi edukatif untuk membangun persepsi nilai di pasar domestik dan internasional. Eksekusi strategi didukung oleh koordinasi internal dan kepemimpinan manajemen dalam menyelaraskan seluruh aktivitas operasional dengan inovasi nilai yang dirumuskan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan mempertahankan kualitas sekaligus membangun diferensiasi yang berkelanjutan.

### **Penerapan *Blue Ocean Strategy* dalam Pasar Internasional**

Dalam memasuki pasar internasional Dwipa Nusantara Tobacco Cigars tidak bersaing langsung dengan merek cerutu global yang telah mapan, melainkan menekankan keunikan tembakau Indonesia, identitas budaya, dan karakter rasa yang berbeda. Strategi harga ditetapkan secara kompetitif namun tetap mencerminkan nilai premium produk. Distribusi dilakukan secara selektif pada pasar ekspor niche, sementara komunikasi merek difokuskan pada storytelling asal-usul tembakau dan proses produksi handmade. Dengan pendekatan ini Dwipa Nusantara Tobacco Cigars mampu mengurangi intensitas persaingan langsung dan membuka peluang ruang pasar baru di tingkat internasional.

## **PEMBAHASAN**

Bagian ini membahas temuan penelitian secara analitis dengan mengaitkannya pada tujuan penelitian, konsep *Blue Ocean Strategy* (BOS), serta temuan penelitian terdahulu. Pembahasan difokuskan pada bagaimana PT Dwipa Nusantara Tobacco (DNT) meningkatkan daya saing dan memperluas pasar internasional melalui pendekatan inovasi nilai.

### **Faktor yang Dihapuskan, Dikurangi, Ditingkatkan, dan Diciptakan (ERRC)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan daya saing PT Dwipa Nusantara Tobacco dapat dijelaskan melalui penerapan ERRC Framework dalam *Blue Ocean Strategy*. Temuan ini secara langsung menjawab tujuan penelitian, yaitu mengidentifikasi faktor strategis yang memengaruhi daya saing perusahaan. Pada aspek *Eliminate* perusahaan menghilangkan persaingan harga yang berlebihan dan aktivitas operasional yang tidak memberikan nilai tambah. Langkah ini mencerminkan upaya keluar dari pola persaingan konvensional (*red ocean*) yang berfokus pada harga, sebagaimana dikemukakan Kim dan Mauborgne (2005) bahwa perang harga cenderung menurunkan nilai dan profitabilitas jangka panjang.

Pada aspek *Reduce* perusahaan mengurangi varian produk yang kurang diminati serta aktivitas promosi yang tidak efektif. Pengurangan ini meningkatkan efisiensi operasional dan memungkinkan perusahaan memusatkan sumber daya pada produk dan pasar yang lebih potensial. Secara ilmiah strategi ini sejalan dengan konsep *trade-off elimination* dalam BOS, yaitu mengurangi kompleksitas tanpa mengorbankan nilai utama. Pada aspek *Raise* perusahaan meningkatkan kualitas bahan baku, standar produksi, kepatuhan regulasi, serta citra merek. Peningkatan ini menjadi inti dari value innovation karena memberikan nilai lebih bagi konsumen tanpa peningkatan biaya yang signifikan. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kualitas dan reputasi merek merupakan faktor kunci daya saing industri tembakau premium.

Sementara itu pada aspek *Create* perusahaan menciptakan produk dengan karakteristik unik dan menyasar pasar niche internasional melalui kemitraan distribusi strategis. Penciptaan faktor baru ini menunjukkan upaya membangun ruang pasar baru yang belum banyak digarap pesaing, sesuai dengan prinsip utama *Blue Ocean Strategy*.

### **Penerapan *Blue Ocean Strategy* dalam Memperluas Pasar Internasional**

Penerapan *Blue Ocean Strategy* pada PT Dwipa Nusantara Tobacco terbukti berperan penting dalam menciptakan dan memperluas pasar internasional. Strategi ini tidak hanya berorientasi pada peningkatan penjualan, tetapi pada penciptaan proposisi nilai baru bagi konsumen global. Secara konseptual hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan tidak bersaing langsung dengan produsen cerutu global dalam aspek skala atau harga, melainkan menonjolkan diferensiasi berbasis kualitas

tembakau lokal dan identitas budaya Nusantara. Pendekatan ini memperkuat posisi perusahaan di segmen pasar yang menghargai keunikan dan autentisitas produk.

Interpretasi ilmiah dari temuan ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi berbasis nilai budaya mampu menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa produk berbasis identitas lokal memiliki daya tarik tersendiri di pasar internasional, khususnya pada segmen premium dan niche market. Dengan demikian BOS memungkinkan PT Dwipa Nusantara Tobacco untuk mengurangi intensitas persaingan langsung, sekaligus menciptakan permintaan baru melalui inovasi produk, distribusi selektif, dan komunikasi merek yang terarah.

### **Evaluasi Penerapan Blue Ocean Strategy di PT Dwipa Nusantara Tobacco**

Berdasarkan hasil analisis *Blue Ocean Strategy* telah diterapkan secara nyata dan sistematis di PT Dwipa Nusantara Tobacco. Hal ini terlihat dari konsistensi penggunaan *ERRC Framework* dalam pengambilan keputusan strategis, baik pada aspek produk, operasional, pemasaran, maupun ekspansi pasar internasional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan BOS di perusahaan tidak bersifat parsial, tetapi terintegrasi dalam strategi bisnis secara keseluruhan. Pendekatan ini mendukung penciptaan inovasi nilai yang memungkinkan perusahaan meningkatkan daya saing tanpa bergantung pada persaingan harga.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya hasil ini konsisten dengan studi yang menyatakan bahwa keberhasilan *Blue Ocean Strategy* sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan mengintegrasikan inovasi nilai ke dalam praktik operasional. Perbedaannya terletak pada konteks industri, di mana penelitian ini memberikan kontribusi empiris pada industri cerutu lokal Indonesia yang masih relatif terbatas dikaji. Secara keseluruhan pembahasan ini menegaskan bahwa *Blue Ocean Strategy* merupakan pendekatan yang relevan dan efektif bagi PT Dwipa Nusantara Tobacco dalam meningkatkan daya saing dan memperluas pasar internasional secara berkelanjutan.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan daya saing PT Dwipa Nusantara Tobacco dapat dicapai melalui penerapan *Blue Ocean Strategy* yang berfokus pada inovasi nilai, bukan persaingan harga. Secara konseptual, penelitian ini memajukan pemahaman bahwa industri cerutu lokal mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan menghapus praktik produksi dan pemasaran yang tidak efisien, mengurangi ketergantungan pada pasar domestik serta biaya operasional yang tidak efektif, sekaligus meningkatkan kualitas bahan baku, standar produksi, inovasi produk, dan penguatan merek. Selain itu penciptaan segmen pasar baru, pengalaman konsumsi yang unik, kolaborasi strategis dengan distributor internasional, serta pemanfaatan teknologi digital terbukti menjadi mekanisme penting dalam membuka ruang pasar baru yang relatif bebas persaingan. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penerapan empiris *Blue Ocean Strategy* dalam konteks industri cerutu premium berbasis tembakau lokal Indonesia, yang masih terbatas dalam kajian akademik. Secara praktis temuan ini dapat menjadi rujukan strategis bagi pelaku industri sejenis dalam merancang ekspansi pasar internasional berbasis diferensiasi nilai. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara kuantitatif dampak penerapan *Blue Ocean Strategy* terhadap kinerja keuangan, loyalitas konsumen, dan keberlanjutan bisnis, serta mengembangkan studi komparatif lintas perusahaan atau lintas negara untuk memperkuat generalisasi temuan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan ilmiah selama proses penelitian dan penulisan artikel ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada manajemen dan seluruh karyawan PT Dwipa Nusantara Tobacco yang telah memberikan izin penelitian, akses data, serta informasi yang dibutuhkan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Selain itu apresiasi disampaikan kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam pengumpulan data, proses pengetikan, dan penyuntingan naskah. Penelitian ini didukung oleh pendanaan mandiri dari penulis, dan tidak menerima pendanaan khusus dari lembaga pendanaan publik maupun swasta. Seluruh kontribusi yang diberikan sangat berarti dalam penyelesaian penelitian ini

## DAFTAR PUSTAKA

- Rifai, A. D., & Priono, H. (2022). Pengaruh pajak daerah dan retribusi daerah terhadap pertumbuhan ekonomi dengan pendapatan asli daerah sebagai variabel intervening di Kabupaten Sidoarjo tahun 2016–2021. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 6(2), 434–438.
- Pressman, S. (2000). *Lima puluh pemikir ekonomi dunia*. PT RajaGrafindo Persada.
- Basmar, E., et al. (2021). *Perekonomian & bisnis Indonesia*. Yayasan Kita Menulis
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B., Jr. (1994). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Homewood, IL: Irwin.
- Belova, L., Giddens, A., & Ehring, B. (1987). Judul artikel yang relevan. *Nama Jurnal, Volume*(Nomor), hlm–hlm.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy*. Prentice Hall.
- Fauzan, & Jayanti, A. (2021). Strategi pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan dengan menggunakan *blue ocean strategy* model pada usaha Sanjai Nitta Bukittinggi. *Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 45–56.
- Chrisnathaniel, H. K., Wilopo, & Mawardi, M. K. (2017). Analisis bisnis dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* dalam menciptakan ruang pasar baru berskala internasional (studi kasus pada PT. Kebon Agung). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 57(2), 12–20.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed (Edisi ketiga)*. Pustaka Pelajar.
- Bungin, B. (2010). *Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Kencana Prenada Media Group.
- 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.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.