PERENCANAAN STRATEGI DENGAN PNDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA CAFERESTO OMAH IWAK MALANG

Bagus Supriono

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Jl. M.T. Haryono 165

Malang Bagussupriono17@gmail.com

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan visi, dan misi, menganalisis lingkungan eksternal maupun internal. Dalam penelitian ini variabel analisa lingkungan eksternal yang dilakukan adalah faktor ekonomi, faktor sosial budaya (demografis dan pendidikan), dan faktor teknologi, sedangkan analisis lingkungan internal melalui pendekatan fungsional yang melandasi perumusan strategi (Pemasaran, Keuangan, Operasional, dan Sumber Daya Manusia) serta mengetahui bagaimana penerapan *strategic planning* yang didasarkan pada analisa kerangka kerja empat langkah dan enam prinsip *blue ocean strategy* pada Caferesto Omah Iwak.

Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian deskriptif eksploratif (*explorative descriptive research*) dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Data diperoleh melalui teknik triangulasi yakni penggabungan beberapa metode pengumpulan data, yakni wawancara kepada pihak manajemen Caferesto Omah Iwak (internal), serta dokumentasi beberapa surat kabar, jurnal, buku, dan artikel (eksternal). Teknik analisa yang digunakan adalah analisa kualitatif (naratif). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *strategic planning* dilakukan dengan mengetahui gambaran perusahaan (visi dan misi Caferesto Omah Iwak) serta dengan memanfaatkan peluang dan kesempatan yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan dapat menerapkan inovasi nilai melalui kerangka kerja empat langkah H-K-T-C (hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan).

Hasil dari kerangka kerja ini memunculkan fasilitas baru yang mengikuti perkembangan lingkungan dan upaya perluasan pasar bagi Caferesto Omah Iwak, dengan menghadirkan informasi mengenai gizi makanan dan minuman, diskon terstruktur, tambahan Meja bilyar, dan jasa delivery order. Untuk memasuki *Blue Ocean*, Caferesto Omah Iwak harus menerapkan enam prinsip *Blue Ocean* yang mendorong pelaksanaan strategi *Blue Ocean Strategy*, yakni: (1) Merekonstruksi batasan pasar, (2) Fokus gambaran besar, bukan pada angka, (3) Menjangkau pasar hingga tingkat non-konsumen, (4) Menjalankan rangkaian strategis secara benar, (5) Mengatasi rintangan organisasi, dan (6) Menjalankan eksekusi strategi.

Kata Kunci: *Strategic Planning, Blue Ocean Strategy*, Caferesto Omah Iwak

Dewasa ini strategi pengembangan dan inovasi dalam persaingan maupun keunggulan kompetitif menjadi kewajiban bagi kemajuan bisnis. Di Kabupaten Malang sendiri kini telah tumbuh menjadi salah satu Kabupaten yang paling menjanjikan secara ekonomi di Jawa Timur. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dispendukcapil) Kabupaten Malang mencatat jumlah penduduk Kabupaten Malang saat ini mencapai 3.092.714, berdasarkan hasil hitung harian sesuai dengan Sistem Administrasi Kependudukan (SIAK) Desember 2014 (*Malangtimes.com*/2015).

Adanya potensi penduduk sebanyak itu, terdapat indikasi kegiatan di sektor jasa yang memberikan peranan besar setelah kegiatan perdagangan dan industri pengolahan. Gambaran diatas memperlihatkan sektor yang berperan dalam perekonomian Kabupaten Malang adalah sektor yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat Kabupaten Malang yaitu sektor perdagangan dan industri dengan pertumbuhannya yang pesat. Pertumbuhan tersebut dipicu karena peranan Kabupaten Malang yang merupakan salah satu Kabupaten yang mengembangkan daerahnya. Salah satu kecamatan yang pertumbuhannya tinggi adalah kecamatan Karang Ploso. Kecamatan Karangploso adalah salah satu dari 33 kecamatan yang ada di Kabupaten Malang yang terletak di Belahan Utara Wilayah Kabupaten Malang serta dilalui Jalur Utama yang menghubungkan Kota Surabaya dan Kota Batu. Peluang yang disebabkan letak yang strategis sekaligus potensi pasar yang ada ini dimanfaatkan UKM yang bergerak di bidang kuliner, salah satunya yakni Cafersto Omah Iwak. Caferesto Omah Iwak adalah bisnis yang bergerak di bidang kuliner yang didirikan oleh Bapak Eddy Maryono pada tahun 2013 silam. Caferesto Omah Iwak mempunyai banyak fasilitas yang ditawarkan seperti gazebo dan lokasinya yang sejuk karena dikelilingi area persawahan. Disamping suasana cafe sekaligus restoran Caferesto Omah Iwak juga menyediakan kolam pemancingan sebagai daya tarik konsumen. Kombinasi antara tempat makan dengan menu utama ikan dan tempat pancingan ikan ini diharap mampu

menjadi ciri khas tersendiri untuk memanjakan konsumen. Caferesto Omah Iwak terletak di Jalan Akordion Timur, belakang Universitas Muhammadiah kampus 3. Posisinya yang terletak di dekat persawahan menjadi daya jual tambahan yang disuguhkan Caferesto Omah Iwak. Caferesto Omah Iwak juga menyediakan ruangan yang cukup luas dan bisa untuk menampung 100 orang. Adanya gazebo-gazebo diluar ruangan yang cocok untuk sekeluarga dan kolam-kolam ikan akan mejadi nilai tambah bagi Caferesto Omah Iwak, sebelum pesanan menu santapan, konsumen dapat menikmati *Free Wifi* yang telah disediakan, fasilitas pelengkap lain yang juga disediakan adalah tempat ibadah, gazebo, *Live Accoustic*, dan tema pemandangan aquarium yang terletak di sekeliling ruangan Caferesto Omah Iwak.

Usaha ini tidak luput dari persaingan, banyaknya pesaing yang mengunakan konsep yang hampir sama. Omah Iwak berada pada persaingan yang ketat mengingat pertumbuhan cafe dan restoran di kabupaten Malang yang tinggi. Banyaknya restoran dengan konsep beragam dan hampir sama akan menabah ketatnya persaingan. Salah satu solusinya adalah mempunyai perencanaan strategi (*Strategy Planing*) yang sesuai dengan situasi saat beserta inovasi-inovasi baru sebagai kekuatan sekaligus arah tujuan dimasa depan.

Omah Iwak adalah bisnis dengan tipe usaha yang berusaha menjauh dari persaingan baik disadari maupun tidak disadari oleh pemiliknya namun perumusan strategi yang dilakukan masih belum tertata rapi dan konsepnya masih sangat sederhana. Dalam melakukan penyusunan SP yang sesuai dan tepat adalah mengunakan *Blue Ocean Stratgic*. *Blue Ocean Strategy* (BOS) merupakan strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga menjadikan persaingan tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut dianalogikan sebagai *Blue Ocean* atau Samudra Biru, di mana perusahaan bersaing sendirian tanpa pesaing. Sebaliknya kondisi di mana pasar selalu diperebutkan dianalogikan sebagai *Red Ocean* atau Samudra Merah.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategic Planning

Strategic Planning (SP) sangat erat hubungannya dengan keseluruhan kegiatan manajemen. SP digunakan untuk membantu para manajer dalam menyelesaikan tugas manajemennya. Dalam *The Conference Board* (2007), berdasarkan penelitian kepada 50 orang para eksekutif secara mendalam tentang makna dan manfaat dari perencanaan, pendapat umum menyatakan bahwa perencanaan sebenarnya tidak bisa lepas dari proses kegiatan manajemen (*organizing, directing, motivating, and controlling)*. SP adalah tulang punggung dari manajemen strategi, walupun bukan merupakan aktivitas secara keseluruhan dari *strategic management*. Burhan (1989 : 18), menyatakan terdapat empat kesepakatan pengertian berkenaan dengan SP. *Pertama*, SP menyangkut jangkauan masa depan dari keputusan-keputusan yang dibuat sekarang, jadi intisarinya adalah kemungkinan untuk pengenalan sistematis dari peluang-peluang dan ancaman-ancaman di masa yang akan datang. *Kedua*, SP adalah proses. Proses ini dimulai dengan menggariskan sasaran-sasaran dari organisasi yang bersangkutan, merumuskan strategi dan kebijakan-kebijakan yang diperlukan, dan mengembangkan rencana terperinci sesuai dengan strategi demi mencapai hasil yang diinginkan. *Ketiga*, SP adalah suatu sikap, atau bahkan merupakan suatu cara hidup (*way of life*), dikarenakan perencanaan meminta suatu kebiasaan dan keharusan untuk bekerja berdasarkan pemikiran mengenai masa depan, artinya adanya kebulatan tekad untuk selalu merencanakan secara teratur dan sistematis, sebagai suatu bagian integral dari manajemen. *Keempat*, SP merupakan usaha sistematis formal dari suatu perusahaan, untuk menggariskan wujud utama dari perusahaan tersebut, sasaran dan tujuannya, kebijakan, serta strateginya demi mencapai apa yang telah diharapkan.

SP merupakan proses sebuah organisasi untuk mengenali arah strategis organisasi. Banyak sekali variasi dari bahan-bahan dan buku mengenai perencanaan strategis,

yang menggunakan bermacam-macam kondisi dan deskripsi. Pada dasarnya semua berhubungan dengan proses dasar yang sama, termasuk mengenali visi organisasi, misi, nilai-nilai, semua sasaran-sasaran strategis dan metode (strategi) melalui sasaran-sasaran (*goals*) yang ingin dicapai. Arah dicapai dengan adanya implementasi rencana aksi, termasuk lapisan-lapisan sasaran, tujuan (*objective*), batasan waktu, dan tanggung jawab (Puter, 1999).

Hal ini sesuai dengan teori Burhan (1989 : 25), tujuan utama dari SP adalah menemukan peluang serta ancaman di masa depan, sehingga mampu menyusun rencana untuk memanfaatkan ataupun untuk menghindarinya, sehingga dapat menguntungkan perusahan. SP tidak dimaksudkan untuk mematok pola kejadian di masa akan datang. SP bersifat tidak kaku, artinya di dalam menjalani aktivitasnya, perusahaan dapat menyesuaikan rencana strateginya dengan kondisi perusahaan, bahkan banyak sekali dijumpai perusahaan yang menerapkan perencanaan strateginya secara berkala.

Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy (BOS) yang ditulis oleh Kim dan Mauborgne adalah bagian dari strategi bisnis. BOS merupakan strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga menjadikan persaingan tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut dianalogikan sebagai *Blue Ocean* atau Samudra Biru, di mana perusahaan bersaing sendirian tanpa pesaing. Sebaliknya kondisi di mana pasar selalu diperebutkan dianalogikan sebagai *Red Ocean* atau Samudra Merah. Berpijak pada inovasi nilai, strategi ini menantang perusahaan untuk keluar dari persaingan dengan melakukan diferensiasi dan biaya rendah secara bersama-sama melalui kerangka kerja empat langkah Hapuskan, Ciptakan, Tingkatkan, dan Kurangi (selanjutnya disingkat dengan H-C-T-K). Selain itu dengan melakukan kesetaraan antara nilai dan inovasi, maka perpaduan antara nilai dan inovasi menghendaki adanya cara-cara yang dilakukan untuk memberikan manfaat kepada konsumen. Pendekatan nilai dan

inovasi didasarkan pada enam pinsip BOS. Dalam menjadikan kompetisi tidak relevan bagi ruang pasar baru, BOS berorientasi pada pada pertumbuhan pasar dan gerak menjauh dari kompetisi dengan upaya memanfaatkan kekuatan dan kesempatan sekaligus meminimalkan risiko. Karena itu, berfokus pada *Red Ocean* sama halnya menerima faktor penghambat utama dan sama halnya dengan menolak kelebihan yang khas dari dunia bisnis, yaitu kemampuan menciptakan ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya. Blue ocean strategy (BOS) merupakan strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (uncontested market space) sehingga menjadikan persaingan tidak relevan (Kim dan Mauborgne, 2005). Strategi ini berpijak pada inovasi nilai dan menantang perusahaan untuk keluar dari persaingan dengan melakukan diferensiasi dan biaya rendah secara bersama-sama melalui kerangka kerja empat langkah (hapuskan, ciptakan, tingkatkan, dan kurangi). Selain itu dengan melakukan kesetaraan antara nilai dan inovasi, maka perpaduan antara nilai dan inovasi menghendaki adanya caracara yang dilakukan untuk memberikan manfaat kepada konsumen. Pendekatan nilai dan inovasi didasarkan pada enam prinsip BOS yakni:

1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar
2. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka
3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada
4. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat
5. Mengatasi hambatan utama dalam organisasi
6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*). Penekanan penelitian ini pada penyajian data, analisis dan interpretasi data. Penelitian ini adalah penelitian untuk menentukan masalah yang ada sekarang berdasar data-data yang tersedia, sehingga penelitian tersebut juga menyajikan data, menganalisis, dan menginterpretasikannya (Narbuko, 2004: 44). Hal ini sesuai dengan

Indriantoro dan Supomo (2002: 88) yakni, penelitian deskriptif adalahsuatu penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh penelitidari subyek berupa individu, organisasional, industri, atau perspektif yang lain.Tujuan dari studi ini pada dasarnya untuk menjelaskan karakteristik subyek yang diteliti, mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu, dan menawarkan idemasalah untuk pengujian atau penelitian selanjutnya.

Penelitian deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang bertujuan untuk membuat pemaparansecara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat padaobyek penelitian sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Penggunaan metode *descriptive research* ini, maka akan diperoleh hasil sesuai (tepat) dengan tujuan dilakukannya penelitian ini, karena pendekatan metode yang digunakan relevan dengan kondisi dan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini.

Penelitian deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksploratif. Menurut Arikunto (1993: 209), penelitian deskriptif eksploratif adalah metode penggambaran dan penafsiran data mengenai keadaan di lapangan atau di tempat penelitian. Hal ini ditegaskan kembali oleh Sekaran (2003: 156) yakni, studi eksploratif digunakan untuk memahami dengan lebih baikmengenai suatu permasalahan secara lebih mendalam. Tujuan dari penelitian deskriptif eksploratif adalah untuk membuat gambaran secara sistematis danakurat mengenai fakta, sifat, dan hubungan antar aspek yang diteliti baik secarakualitatif maupun kuantitatif. Indentifikasi penelitian ini dilakukan untuk mengindentifikasi faktor lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal, serta mengindentifikasi implementasi strategi berdasarkan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

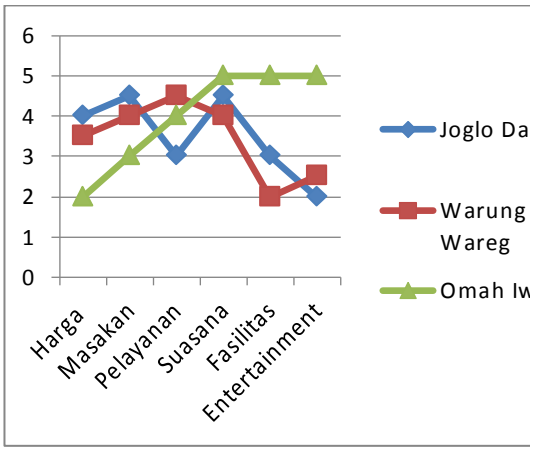
Pendekatan ini menggunakan pendekatan penelitian lapangan. Penelitian lapangan (*field research*) merupakan salah satu metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yang tidak memerlukan pengetahuan mendalam akan literatur yang digunakan dan kemampuan

tertentu dari pihak peneliti (Neuman, 2006) dan menurut Harrison dan List (2004), penelitian lapangan biasa dilakukan untuk memutuskan ke arah mana penelitiannya berdasarkan konteks. Hal ini dipertegas oleh Neuman (2006), ketika peneliti melakukan penelitian lapangan ada sejumlah hal yang perlu dipersiapkan: (1) mengamati kejadian sehari-hari yang biasa/tidak biasa dalam setting kehidupan sehari-hari, (2) terlibat langsung dengan orang yang diteliti, (3) memperoleh sudut pandang orang yang diteliti sekaligus mempertahankan perspektif analitis orang luar, (4) menggunakan beragam teknik dan keterampilan sosial secara luwes, (5) menghimpun data berbentuk catatan rinci, bagan, peta, maupun gambar untuk keperluan deskripsi, (6) memandang gejala dalam konteks sosial, (7) mengembangkan empati dengan orang yang diteliti, (8) memperhatikan aspek-aspek kebudayaan, (9) tidak memaksakan sudut pandang sebagai orang luar, (10) mampu mengatasi stres, ketidakpastian, dan masalah-masalah etis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Cafersto Omah Iwak merupakan usaha kecil yang terletak di Malang, Jawa Timur, Indonesia. Usaha ini bergerak di bidang kuliner, khususnya masakan olahan ikan. Dengan sepuluh orang karyawan, usaha ini dapat menghasilkan omset hingga Rp 300.000.000,- per tahunnya. Berada di lingkungan industri yang dinamis, Caferesto Omah Iwak menargetkan pasar kelas menengah seperti keluarga, mahasiswa dan orang-orang kantoran. Caferesto Omah Iwak memiliki visi untuk “menjadi caferesto yang unggul dan bertaraf nasional“.langkah pertama adalah menganalisis lingkungan eksternal dan iternal. mungkin dimanfaatkan maupun ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Dalam hal ini, yang digolongkan lingkungan eksternal adalah Faktor Ekonomi, Faktor Sosial Budaya (Demografi dan Pendidikan), dan Faktor Teknologi, sedangkan faktor internal yakni meliputi faktor-faktor keberhasilan yang dianalisis dari kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk melandasi perumusan strategi perusahaan (MSDM, Keuangan,

Operasional, dan Pemasaran). Tujuan dari analisis lingkungan adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi ajang kmpetisi pada usaha rumah makan. Faktor tersebut adalah harga, masakan, pelayanan, suasana, fasilitas, dan entertaiment. Faktor tersebut menjadi dasar pembuatan kanvas strategi.



Dari kanvas strategi dapat dilihat kurva niai mengenai posisi Caferesto Omah Iwak. Kerangka kerja empat langkah digunakan untuk menjadikan pertukaran *(trade off)* antara diferensiasi dengan biaya rendah secara bersamaan, serta agar dapat menciptakan nilai kurva baru. Dalam hal ini, terdapat empat pertanyaan kunci untuk membuat kerangka kerja empat langkah H-C-T-K (Hapuskan, Ciptakan, Tingkatkan, Kurangi).

Hapuskan	Ciptakan
Masakan favorit (nasi goreng, olahan mie, ceker, tahu telur)	1. Informasi tentang kandungan gizi tentang makanan maupun minuman 2. Diskon terstruktur 3. Meja bilyar 4. Jasa *delivery Order*
Kurangi	**Tingkatkan**
1. Waktu dalam proses pembuatan makanan 2. Persediaan ikan hidup	Entertainment (khususnya untuk perluasan pasar baru, kaum muda, mahasiswa dan komunitas pecinta memancing)

Dalam memasuki *Blue Ocean*, Caferesto Omah Iwak telah menerapkan enam prinsip BOS yang mendorong pelaksanaan strategi BOS, yaitu: (1) merekonstruksi batasan pasar; (2) fokus pada gambaran besar, bukan angka; (3) menjangkau pasar hingga tingkat non-konsumen; (4) menjalankan rangkaian strategis secara benar; (5) mengatasi rintangan organisasi; dan (6) menjalankan eksekusi strategi.

Dalam mencapi visi, ***"Menjadi Caferesto moderen yang unggul, berkualitas dan bertaraf nasional".***, Caferesto Omah Iwak memerlukan komitmen yang tinggi untuk megeksekusi strategi yang sudah disepakati, bukan strategi yang di atas kertas, melainkan jiwa dari strategi itu sendiri. Pikiran dan hati

orang harus terpadu dengan strategi yang baru sehingga pada tingkatan individual orang menerima strategi itu dengan sukarela dan bersedia melangkah dari pengeksekusian terpaksa menjadi pengeksekusian sukarela dalam melaksanakan strategi itu. Walaupun Caferesto Omah Iwak secara tidak sadar sudah berada di wilayah *Blue Ocean*, tetapi untuk mengimplementasikan *Blue Ocean Strategi*, Caferesto Omah Iwak harus melakuan proses yang adil untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawannya agar memudahkan pengimplementasian *Blue Ocean Strategi*.

Untuk memudahkan pencapaian proses yang adil maka Caferesto Omah Iwak perlu memperhatikan prinsip ***Engagement, Explaination*** dan ***Expectation Clarity*** untuk proses yang adil. Pengabungan ketiga elemen ini secara kolektif, akan dapat ditentukan bahwa suatu proses tersebut berjalan adil, karena jika salah satu saja tidak ada, maka tidak bisa menentukan proses itu adil atau tidak. Kesadaran pentingnya proses yang adil tersebut maka diharapkan dalam usaha implementasi dengan pendekatan *Blue Ocean Strategi*, Caferesto Omah Iwak dapat menjalaninya dengan baik. Strategi tidak dapat dipandang sebagai tanggung jawab dari *General Management*, melainkan harus dipandang sebagai tanggung jawab holistik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian berjenis deskriptif eksploratif ini bertujuan untuk mendeskripsikan visi, misi dan tujuan, menganalisa lingkungan eksternal maupun internal, serta mengetahui bagaimana penerapan Strategic Planing yang didasarkan pada analisa kerangka kerja empat langkah dan enam prinsip *Blue Ocean Strategi* pada Caferesto Omah Iwak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *strategic planning* dilakukan dengan mengetahui gambaran perusahaan (visi dan misi Caferesto Omah Iwak) serta dengan memanfaatkan peluang dan kesempatan yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan dapat menerapkan inovasi nilai melalui kerangka kerja empat langkah H-K-T-C (hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan).

Caferesto Omah Iwak menghapus kesan eksklusivitas dan faktor masakan favorit yang sering ada pada setiap rumah makan (nasi goreng, olahan mie, ceker, dan tahu telur). Selain itu, Caferesto Omah Iwak juga mengurangi penggunaan bumbu dan waktu porses pembuatan menu olahan ikan. Upaya peningkatan yang dilakukan oleh Caferesto Omah Iwak adalah meningkatkan sisi *entertainment*-nya. Hasil dari kerangka kerja ini memunculkan produk baru yang mengikuti perkembangan lingkungan dan upaya perluasan pasar bagi Caferesto Omah Iwak, yaitu menu makanan dan minuman yang menyehatkan.

Saran

Bagi Caferesto Omah Iwak sebagai Obyek Penelitian

1. Berupaya untuk selalu melakukan inovasi nilai, sebagai batu pijak BOS, di mana salah satunya adalah dengan menerapkan kerangka kerja empat langkah H-C-T-K secara tepat khususnya dalam penciptaan, mengingat hal tersebut selama ini belum dilaksanakan.
2. Hendaknya Caferesto Omah Iwak mengantisipasi kelemahan yang dimiliki, terutama berkenaan dengan lokasi Cafersto Omah Iwak yang jauh dari jalan utama. Apabila memungkinkan Caferesto Omah Iwak dapat bekerja sama dengan radio ataumem berikan fasilitas tambahan seperti meja bilyar untuk menarik konsumen.
3. Hendaknya fokus operasi bukan hanya ditujukan kepada pihak konsumen, namun juga non-konsumen.
4. Hendaknya berupaya untuk menutupi kekurangan yang ada dengan terus melakukan perbaikan secara berkesinambungan.
5. Dalam menentukan dan mengimplementasikan strategi, hendaknya melibatkan semua elemen yang ada sehingga penerapan strategi dapat berjalan secara optimal.

Bagi Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *Strategic Planing* dengan pendekatan *Blue Ocean Strategi*, disarankan agar mencari obyek penelitian pada sektor publik dan

pemerintahan, mengingat masih terbatasnya penelitian *Blue Ocean Strategi* pada sektor yang menyangkut hajat hidup rakyat banyak ini, serta melakukan pendalaman materi dan pengkayaan literatur terkait baik mengenai Manajemen Strategi sebagai induk ilmu, *Strategic Planning*, serta *Blue Ocean Strategy Strategy*.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi, 2002, Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek, Jakarta: PT. Rineka Cipta

Badan Pusat Statistik Indonesia, www.bps.go.id (diakses pada 14 maret 2015)

Bambang Soesatyo, 2009 Komunikasi Bisnis,. Malang Post, Komunikasi Bisnis, Kamis 6 Januari pp.5

Burhan, N.Dr., 1989, Perencanaan Strategi (Cetakan Kedua), PT. Gramedia, Jakarta.

David, Fred R., "Manajemen Strategis: Konsep", Buku 1 Edisi 12, 2009, Jakarta: Salemba Empat.

Harrison, Glenn W. dan John A. List, "Field Experiments", 2004, Journal of Economic Literature Volume XLII (Desember 2004).

Hasibuan, Zainal A. dan Agus Sunarto, 2007, Model Perencanaan Strategi Sistem Informasi Pada Industri Penyiaran Televisi dengan Pendekatan BOS dan BSC, Jurnal Sistem Informasi MTI UI, Vol. 3, No.2, pp 1-9

Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L., "Manajemen Strategis", 2003, Jakarta: Penerbit Andi.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi Pertama*, BPFE, Yogyakarta.

Joglo Dau, http://halomalang.com/peta-malang/detail/joglo-dau (diakses 19 maret 2015)

Kandias, Aka Al Amin "Strategic Planning Dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy (Studi Kasus pada Rumah Makan Saboten Shokudo di Malang pada Tahun 2008)". Skripsi. Universitas Brawijaya, Malang

Kim, W. Chan dan Mauborgne, Renee, "Blue Ocean Strategy", 2005, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Marzuki, 2000, Metodologi Riset, BPFE UIIY, Yogyakarta.

Messiah, Haleyla Radia, "Penerapan *White Ocean Strategy* dan *Blue Ocean Strategy* Pada Usaha Kecil Dalam Menghadapi Tantangan Masyarakat Ekonomi Asean 2015 (Studi Kasus pada "SHONIC SHOES" Malang)", Skripsi. Universitas Brawijaya, Malang

Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi, 2004, *Metodologi Penelitian*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Neuman, William Lawrence, "*Social Research Methods*", 2006, London: Pearson.

Oxford Pocket Dictionary, Strategic Planning, (www. wikipedia.com, diakses tanggal 12 april 2015)

Pearce, John A. dan Robinson, Richard B, "Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian", Buku 1 Edisi 10, 2008, Jakarta: Salemba Empat.

Pemerintah Kota Malang, www.malangkota.go.id (diakses pada 15 maret 2015)

Purbaya, 2009. Komunikasi Bisnis, Malang Post, 15 Januari pp.5

Puter, 1999. Manual Metode Perencanaan Strategis Versi 1.0-1.

Sekaran, Uma, 2003, *Research Methodes for Business: A Skill Building Approach Fourth Edition.* Penerbit John Willey and Sons Inc., New York.

Sutrisno, Edy, "Budaya Organisasi", 2010, Jakarta: Penerbit Kencana

Umar, Hussein, "*Strategic Management In Action*", 2001, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wheelen, T. L. dan J. D. Hunger, 2003, Manajemen Strategis Edisi Kelima (Terjemahan oleh Julianto Agung),PT. Andi, Yogyakarta.