

**SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: PENGARUH PENERAPAN
BLUE OCEAN STRATEGY (BOS) TERHADAP KEUNGGULAN
KOMPETITIF DAN KINERJA UMKM**

**SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW : THE INFLUENCE OF APPLYING
BLUE OCEAN STRATEGY (BOS) ON COMPETITIVE
ADVANTAGE AND PERFORMANCE OF SMEs**

Aulia Adetya

Program Studi Magister Sains Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
Jl. Kamper Wing 4 Level 3 Kampus IPB Dramaga Bogor, Indonesia
Email: adetyaadetya@apps.ipb.ac.id

Diserahkan: 09/01/2024; Diperbaiki: 26/04/2024; Disetujui: 02/05/2024

DOI : 10.47441/jkp.v19i1.356

Abstrak

Berbagai tantangan yang harus dihadapi oleh pelaku UMKM dalam menghadapi era digital pada saat ini seperti, pelaku UMKM terjebak dalam masalah keterbatasan modal, belum memaksimalkan pemasaran daring, pengelolaan keuangan tidak efisien, kurangnya inovasi, pembukuan masih manual, dan belum memiliki izin. Tentu untuk mendorong pertumbuhan UMKM secara cepat diperlukan sebuah strategi, salah satunya *Blue Ocean Strategy*. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan *Blue Ocean Strategy* pada UMKM, agar dapat meningkatkan pengetahuan dan memberikan informasi mengenai *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam mendukung sektor UMKM berkembang lebih cepat. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR). Hasil *literature review* menunjukkan bahwa penerapan BOS memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif, kinerja organisasi, pemasaran, dan inovasi pada usaha. Penerapan BOS sangat penting dilakukan pada berbagai sektor UMKM di seluruh dunia. BOS dapat membantu UMKM meningkatkan pengembangan internal, kinerja usahanya, dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan melalui inovasi baru serta menemukan ruang pasar yang tidak ada pesaingnya.

Keyword: UMKM, Blue Ocean Strategy, Keunggulan Kompetitif

Abstract

The challenges SMEs face in the current digital era include limitations in capital, underutilization of digital marketing, inefficient financial management, lack of innovation, manual bookkeeping and absence of necessary permits. To stimulate rapid growth for SMEs, a strategy is essential, and one such strategy is the Blue Ocean Strategy. Through a Systematic Literature Review (SLR) approach, this research examines the implementation of the Blue Ocean Strategy in SMEs, enhancing knowledge and providing information on the Blue Ocean Strategy to support the accelerated development of the SME sector. This study employs the Systematic Literature Review (SLR) method. The literature review results indicate that various studies demonstrate a positive influence of implementing the Blue Ocean Strategy (BOS) on competitive business advantages. Additionally, applying the Blue Ocean Strategy positively impacts organizational performance, marketing and innovation in business. Implementing the Blue Ocean Strategy (BOS) in SMEs can assist SMEs in enhancing internal development and business performance, achieving sustainable growth through innovations, and identifying market spaces without competitors.

Keyword: SMEs, Blue Ocean Strategy, Keunggulan Kompetitif, Competitive Advantage

PENDAHULUAN

Perkembangan era digital menuntut pelaku usaha untuk terus berkreasi dalam mengembangkan usahanya agar mampu bersaing dan meningkatkan perekonomian suatu negara, termasuk Indonesia. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) mampu memberikan dampak terhadap perkembangan ekonomi masyarakat dengan melakukan pemberdayaan sumber daya manusia untuk menghasilkan suatu inovasi produk khas daerah atau untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Damayanti dan Sumiati 2018). UMKM di Indonesia memiliki peran strategis dan kontribusi bagi perekonomian dengan menyumbang 53,3% dari total PDB dan mampu menyerap 97,2% tenaga kerja dari total angkatan tenaga kerja yang ada. Namun kontribusi yang diberikan UMKM pada PDB dan lapangan kerja belum linier dengan pertumbuhan pelaku UMKM di Indonesia. Secara agregat besarnya kontribusi UMKM nyatanya belum mampu menunjukkan kinerja UMKM yang baik (Sijabat 2020),

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Kecil, Mikro, dan Menengah (UMKM) adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha. Definisi UMKM menurut UU tersebut terbagi menjadi tiga kategori. *Pertama*, kategori usaha mikro dengan kriteria memiliki aset maksimal 50 juta dan omset 300 juta. *Kedua*, kategori usaha kecil dengan kriteria jumlah aset 50-500 juta dan omset 300 juta-2,5 milyar. *Ketiga*, kategori usaha menengah dengan kriteria jumlah aset 500 juta-10 Milyar dan omset 2,5-50 Milyar. Secara umum, UMKM dalam perekonomian nasional memiliki peran sebagai pemeran utama dalam kegiatan ekonomi, penyedia lapangan kerja, pemain penting dalam pengembangan perekonomian lokal dan pemberdayaan masyarakat, pencipta pasar baru dan sumber inovasi, serta kontribusinya terhadap neraca pembayaran (Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia 2008).

Berbagai tantangan harus dihadapi oleh pelaku UMKM dalam menghadapi era digital pada saat ini. Pelaku UMKM banyak yang terjebak dalam masalah keterbatasan modal, belum memaksimalkan pemasaran online, pengelolaan keuangan tidak efisien, kurangnya inovasi, pembukuan masih manual, dan belum memiliki izin. Hal ini selaras dengan pernyataan (Kurniawan *et al.* 2022), yang menyatakan bahwa karakteristik UMKM di Indonesia rata-rata masih dikelola dengan cara tradisional, sehingga UMKM yang sebenarnya menjadi salah satu tulang punggung bagi perekonomian Indonesia ternyata masih banyak yang belum mampu memaksimalkan media digital untuk mengembangkan usahanya dan bersaing.

Upaya pengembangan dan peningkatan daya saing UMKM telah dilakukan pemerintah, salah satunya melalui arahan Presiden RI untuk melakukan pengembangan program UMKM Naik Kelas, agar UMKM dapat tumbuh dengan skala lebih besar dan berkelanjutan (Hidranto 2021). Peraturan presiden tersebut sejalan dengan UU Cipta Kerja yang diharapkan dapat mempermudah pembiayaan dan perizinan usaha untuk pelaku dan calon pelaku UMKM. Selain kebijakan pemerintah tersebut perlu adanya peran dari berbagai *stakeholder* terkait dengan inovasi dan teknologi, literasi digital, produktivitas, legalitas, pembiayaan, pemasaran, manajemen sumberdaya manusia, pemerataan pembinaan dan pelatihan, serta basis data tunggal pada UMKM.

Persaingan usaha pada saat ini sudah tidak bisa dihindari. Pesatnya laju inovasi dan pertumbuhan pada lingkungan bisnis saat ini telah mengarahkan pelaku usaha untuk mencari strategi yang lebih dinamis dalam meningkatkan kinerja suatu usaha. *Blue Ocean Strategy* (BOS) telah dikembangkan oleh Kim and Mouborgne (2004), strategi ini membantu pelaku usaha untuk keluar dari pasar tradisional dan berfokus pada menarik pelanggan baru, memahami penciptaan pasar, berhenti berfokus pada harga, dan mengurangi kekhawatiran mengenai segmentasi. Berbeda dengan *Red Ocean Strategy* yang berfokus pada keunggulan kompetisi di pasar dan meraih pangsa pasar. BOS mencoba untuk menciptakan industri baru dan menjadi pemimpin pasar yang mana tidak ada pesaing

di dalamnya. Prinsip utama dalam membangun BOS adalah membangun kembali batas-batas pasar dan menghilangkan persaingan. Leavy (2018), berpendapat BOS *berfokus* pada inovasi nilai yang dapat membedakan usahanya dengan pesaing dan menciptakan posisi baru di pasar. Penelitian yang dilakukan Shafiq *et al.* (2018) menyatakan bahwa inovasi sangat penting dalam keunggulan kompetitif dan kesuksesan suatu usaha, semua usaha membutuhkan inovasi baru untuk meningkatkan pangsa pasar agar semakin berkembang.

Pertumbuhan UMKM menjadi harapan bersama dalam upaya percepatan pertumbuhan ekonomi bangsa, terlebih dalam sejarah perekonomian Indonesia, kehadiran UMKM sudah diakui banyak pihak sebagai penopang perekonomian nasional. Pertumbuhan umumnya disepakati sebagai tujuan bagi sebagian besar perusahaan, tak terkecuali UMKM. Pertumbuhan UMKM didasarkan pada konsep Kumalasari dan Asandimitra (2019), yaitu terdapat kondisi suatu usaha yang menunjukkan kemampuan untuk berkembang dan menunjukkan peningkatan ukuran. Secara tidak langsung konsep tersebut menekankan bahwa apabila usaha tidak mampu berkembang maka usaha tersebut dianggap tidak berlanjut atau gagal. Skala usaha UMKM harus terus didorong agar semakin kuat dan memiliki daya saing. Tentunya untuk mendorong pertumbuhan UMKM secara cepat diperlukan sebuah strategi, salah satunya melalui BOS. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan *Blue Ocean Strategy* pada UMKM melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), sehingga dapat memberikan pengetahuan dan informasi mengenai BOS untuk mendukung sektor UMKM berkembang lebih cepat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode SLR, untuk mengidentifikasi dan melakukan sintesis data terkait penelitian dengan menggunakan prosedur yang terencana, transparan, dan dapat ditiru pada setiap langkah prosesnya (Snyder, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh BOS terhadap daya saing dan kinerja UMKM. Tahapan penelitian ini, yang pertama merumuskan *Research Question* (RQ), pencarian artikel, identifikasi artikel, dan penarikan kesimpulan. RQ yang diusulkan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- a. RQ1: Bagaimana pengaruh penerapan BOS terhadap daya saing UMKM?
- b. RQ2: Bagaimana pengaruh penerapan BOS terhadap kinerja UMKM?

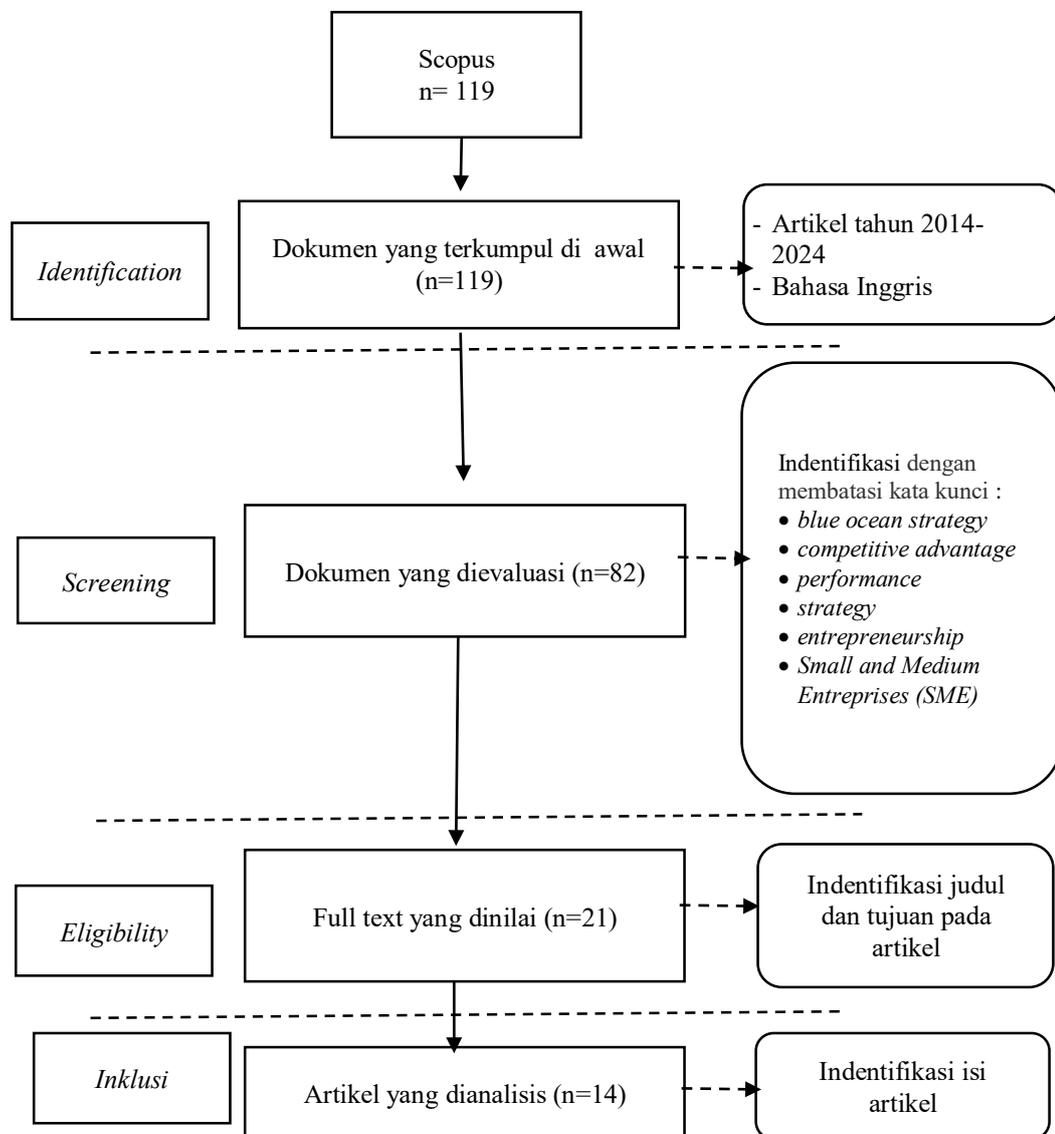
Protokol peninjauan yang terdefinisi dengan baik menjamin proses peninjauan sistematis yang kuat (Kraus *et al.* 2020). Protokol berisi tiga komponen yakni, perumusan pertanyaan penelitian, spesifikasi strategi pencarian literatur, dan penetapan kriteria inklusi dan eksklusi. Pada penelitian ini data yang digunakan berasal dari artikel literatur melalui proses pencarian data melalui situs *ProQuest* dan *Scopus* yang merupakan basis data ilmiah terbesar. Dokumen yang digunakan merupakan artikel ilmiah berbahasa Inggris yang terbit pada tahun 2018-2023. Sumber data terpercaya ini membantu mengidentifikasi artikel yang terkait dengan *literature review* ini. Protokol SLR penelitian ini dibangun dengan proses pencarian artikel dan kriteria seleksi, sebagaimana **Tabel 1**.

Model yang diusulkan menggunakan semua *database Scopus* yang terdapat dalam kata kunci utama "*Blue Ocean Strategy*" pada artikel yang terbit pada tahun 2014-2024, dengan jumlah artikel yang dicari sebanyak 121 artikel. Tahap kedua, dilakukan penyaringan dengan membatasi pada fitur "*keyword*" dengan beberapa kata kunci yang relevan, yaitu *blue ocean strategy*, *competitive advantage*, *performance*, *strategy*, *entrepreneurship* dan *Small and Medium Enterprises (SME)*. Pada tahap kedua menghasilkan artikel sebanyak 82 artikel. Tahap ketiga, dilakukan identifikasi judul, tujuan dan kelengkapan artikel diperoleh artikel sebanyak 21 artikel. Tahap terakhir dilakukan penilaian kualitas artikel yang ditinjau berdasarkan relevansi topik, temuan penelitian dan kesimpulan yang berhubungan dengan tujuan penelitian, pada tahap ini menghasilkan artikel sebanyak 14 artikel. Tahap terakhir adalah tahap analisis sintesis yang mana bagian

ini menyajikan mengenai artikel-artikel yang dipilih untuk tinjauan yang sesuai dengan tujuan *literature review* ini (**Gambar 1**).

Tabel 1. Protokol Tujuan untuk Tinjauan *Systematic Literature Review* (SLR)

Strategi pencarian artikel	Sumber Scopus: <i>TITLE-ABS-KEY ("blue ocean strategy") AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English"))</i>
Kriteria seleksi	<p>Kriteria inklusi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tujuan relevan dengan topik literature review - Penelitian dapat memberikan jawaban atas pertanyaan <p>Kriteria eksklusi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sumber berasal dari buku dan lokakarya - Publikasi tidak tersedia text lengkap - Publikasi tidak dalam Bahasa Inggris



Gambar 1. Bagan Alur Kerja *Systematic Literature Review*

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini memiliki keterbatasan terutama pada proses pengumpulan sampel. Kata kunci utama yang digunakan dalam pengumpulan sampel hanya menggunakan kata kunci “*blue ocean strategy*”, yang kemudian didukung oleh penerapan batasan pada tahap kedua dengan mengaktifkan fitur “*keyword*” dan dibatasi oleh beberapa kata kunci yang relevan yaitu *blue ocean strategy*, *competitive advantage*, *performance*, *strategy*, *entrepreneurship* dan *Small and Medium Enterprises (SME)*.

Terdapat perbedaan pengertian terkait UMKM di setiap negara, bergantung pada kondisi negara tersebut. Indonesia membagi UMKM ke dalam tiga kategori yaitu, usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah dengan kriteria kategori usaha mikro memiliki tenaga kerja <10 orang, usaha kecil 10-19 orang, dan usaha menengah 20-99 orang (UU RI Nomor 20 Tahun 2008). Hal berbeda tampak di Pakistan, definisi UMKM tersebut hampir mendekati dengan definisi UKM yang dikategorikan usaha kecil memiliki jumlah karyawan sebanyak 10-35 orang dan usaha menengah 36-99 orang (SMEDA, Pakistan 2006 dalam Dasanayaka 2008). Begitu juga *The European Commission* yang mendefinisikan UKM sebagai perusahaan yang mempekerjakan hingga 249 orang dan melakukan diversifikasi seperti usaha kecil 10-49 orang dan menengah 50-249 orang (Vervenne *et al.* 2014). Sedangkan di Bangladesh membagi UKM menjadi usaha kecil dengan jumlah pekerja 25-99 orang dan usaha menengah berjumlah 100-250 orang (Ahmed and Chowdhury 2009). *World Bank* juga mendefinisikan UKM sebagai perusahaan yang mempekerjakan maksimal 99 pekerja, dengan klasifikasi perusahaan kecil yang mempekerjakan 1 hingga 19 pekerja dan perusahaan menengah mempekerjakan 20 hingga 99 pekerja (Ayyagari dan Beck 2003). Adanya kemiripan antara kriteria UMKM di Indonesia dengan kriteria UKM di beberapa negara mendasari alasan peneliti memilih memasukkan kata kunci “*Small and Medium Enterprises (SME)*” serta dengan pertimbangan artikel yang ditemukan berasal dari berbagai negara di dunia

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Hasil Pencarian Artikel

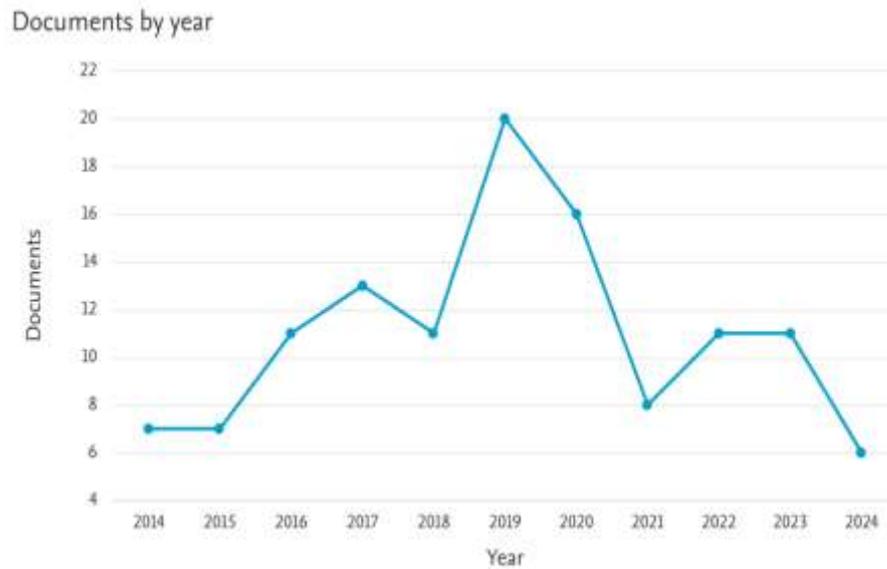
Hasil pencarian artikel untuk kajian BOS melalui situs *Scopus* diketahui bahwa tiap tahunnya mengalami fluktuasi, artinya trend riset mengenai BOS belum banyak dikaji. Pada tahun 2019 artikel ilmiah yang diterbitkan sebanyak 20 artikel, kemudian mengalami penurunan sampai tahun 2021 dan kembali meningkat pada tahun 2022. Sementara itu, sebaran artikel berdasarkan wilayah, selama 10 tahun diketahui bahwa India menempati urutan pertama dengan jumlah artikel sebanyak 20 artikel, kemudian disusul oleh Malaysia dan US (**Gambar 2**).

Langkah selanjutnya yang dilakukan setelah identifikasi adalah *screening* yang diperoleh artikel sebanyak 82 artikel, kemudian langkah selanjutnya *eligibility* diperoleh 21 artikel dan inklusi diperoleh sebanyak 14 artikel. Artikel yang diperoleh akan dilakukan analisis dan *review* dalam *literature review* ini. Artikel yang dianalisis merupakan artikel yang diterbitkan 10 tahun terakhir (2014-2024). Artikel yang dianalisis diperoleh dari *Scopus*.

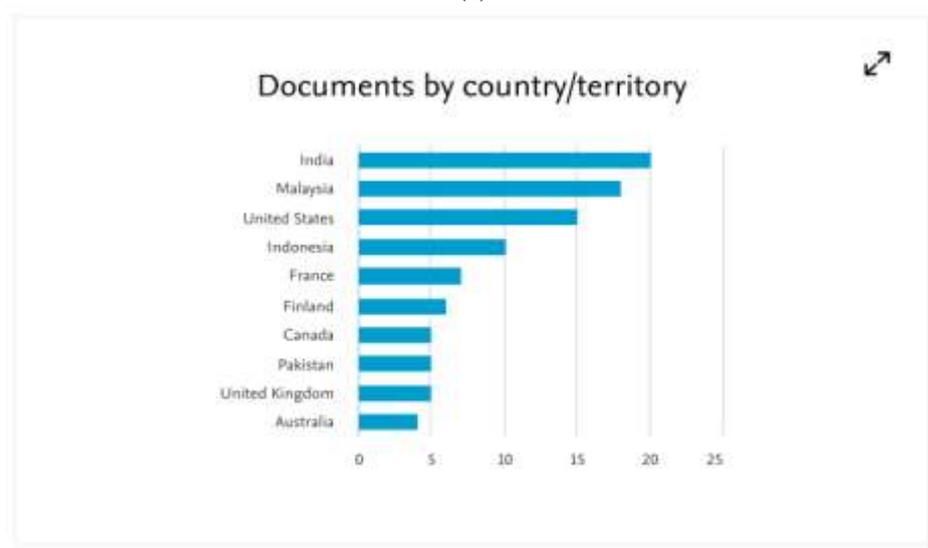
RQ 1: Pengaruh Penerapan BOS terhadap Keunggulan Kompetitif

Pada bagian ini dipaparkan hasil analisis pengaruh penerapan BOS terhadap keunggulan kompetitif pada UMKM di berbagai sektor. Jika melihat tren yang terjadi pada UMKM menunjukkan bahwa dalam menjalankan usaha harus dapat mengembangkan produk/ jasa baru agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dalam persaingan pasar. Awalnya BOS berprinsip menciptakan pasar baru yang di dalamnya tidak ada persaingan. Namun, selama lebih dari 10 tahun Kim and Renee (2017), mengembangkan

kajiannya dan mengungkapkan hasil BOS tidak secara langsung mengejar keunggulan bersaing, karena umumnya perusahaan yang mengejar keunggulan bersaing akan terjebak dalam persaingan. Sehingga menjadikan pesaing sebagai ukuran yang baik untuk menjadi lebih baik. Pada akhirnya, *output* dari tercapainya penerapan BOS juga mengacu pada keunggulan kompetitif.



(a)

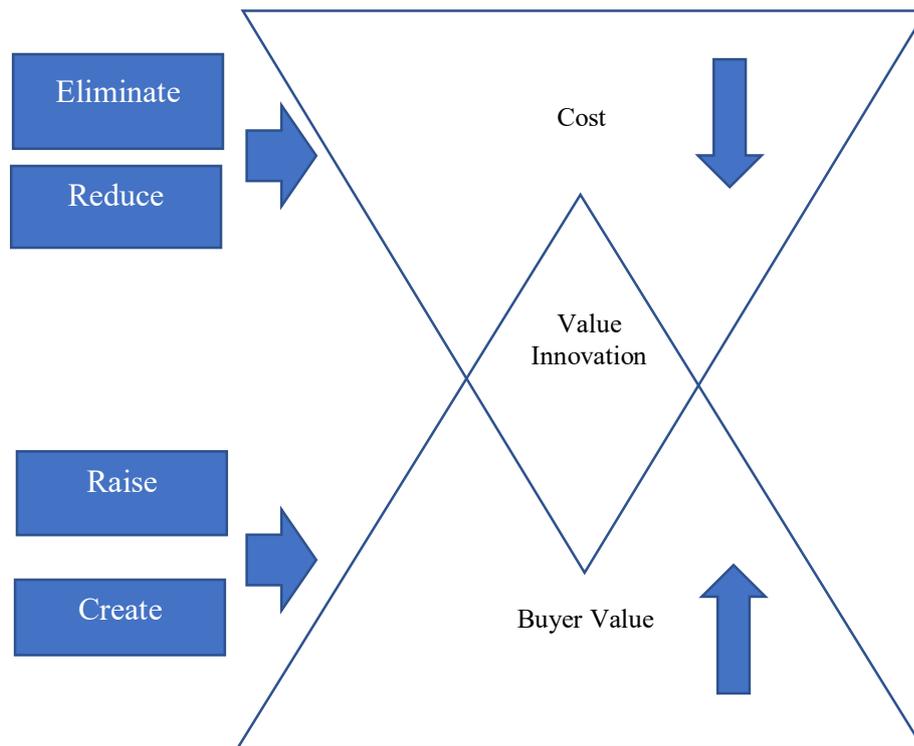


(b)

Gambar 2. Hasil Pengelompokan Jurnal Berdasarkan Tahun Terbit dan Negara

Menurut Leavy (2018), BOS fokus pada inovasi nilai yang mengungkapkan permintaan baru yang dikumpulkan melalui transformasi berdasarkan pengalaman konsumen. Fokus pada inovasi nilai ini yang dapat membedakan usahanya dengan pesaing dan menciptakan posisi baru di pasar. Selaras dengan Shafiq *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa inovasi sangat penting dalam keunggulan kompetitif dan kesuksesan suatu usaha. Semua usaha membutuhkan inovasi baru untuk meningkatkan pangsa pasar agar semakin berkembang. Konsep inovasi nilai digambarkan pada diagram **Gambar 3**.

Berbagai penelitian telah dilakukan seperti yang dilakukan oleh Shared (2019), di Arab Saudi, serta Bataineh dan Alomyan di Yordania untuk mengetahui penerapan BOS pada pencapaian keunggulan bersaing. Shared (2019), dalam penelitiannya bertujuan untuk mengkaji pengaruh empat dimensi pada BOS yang disebut dengan *The Four Action Framework (FAF)* terhadap keunggulan bersaing. Keempat dimensi BOS mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keunggulan bersaing. BOS dapat digunakan sebagai model bisnis baru, karena mempunyai kemampuan meningkatkan keuntungan dengan menciptakan pasar baru dan memenangkan keunggulan bersaing dipasar. Namun pelaksanaannya memerlukan keterlibatan pemasar yang tepat dengan kemampuan praktis, penekanan pada kepemimpinan. Proses pengambilan keputusan manajerial juga ditentukan oleh kapasitas kognitif manajer.



Gambar 3. Nilai Inovasi: Landasan *Blue Ocean Strategy*
 Sumber: (Kim and Mauborgne 2005)

RQ 2: Pengaruh Penerapan *Blue Ocean Strategy* Terhadap Kinerja

Pengaruh penerapan BOS terhadap kinerja usaha masih sedikit diteliti oleh para peneliti. Kebanyakan peneliti mengkaitkan BOS pada penciptaan pasar, nilai, dan produk. Pada *literature review* ini akan menganalisis pengaruh penerapan BOS terhadap kinerja usaha yang berfokus pada UMKM. Adanya BOS ini dapat membantu pelaku UMKM dalam mengembangkan usahanya. Ditinjau dari beberapa *literatur* yang relevan diketahui bahwa BOS berpengaruh terhadap kinerja usaha. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Awladthani *et al.* (2023), menyatakan bahwa BOS secara positif mempengaruhi kinerja dan pertumbuhan usaha kecil dan menengah (UKM). Penelitian ini menyatakan bahwa BOS dapat diterapkan secara efektif suatu organisasi. Sejalan dengan penelitian Dzingirai *et al.* (2023) menyatakan bahwa BOS berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan responden penelitian 100 pemilik UMKM. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Pasek *et al.* (2022) dan Yunus (2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Pasek *et al.* (2022), diperoleh hasil bahwa rata-rata UMKM sudah menerapkan BOS dan secara langsung penerapan BOS berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penerapan BOS berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan peran keunggulan kompetitif sebagai mediator. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Massoudi *and* Ahmed (2021); Dsilva *and* Subramanian (2021), membuktikan adanya minat yang signifikan pada usaha kecil pada bidang makanan di Suriah dan Uni Emirat Arab untuk menerapkan BOS dan dapat mencapai tingkat keberhasilan usaha. Maka dari itu *literature review* ini telah banyak mempertimbangkan beberapa implikasi dan penerapan BOS bagi UMKM. Hasil *literature review* menunjukkan bahwa penerapan BOS mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, pemasaran dan inovasi pada usaha. Bagi pelaku usaha, dalam menerapkan BOS mengikuti pendekatan *The Four Actions Framework (FAF)* untuk membedakan dirinya dari pesaing, mencapai pertumbuhan mengurangi risiko dan meningkatkan kinerja pada usaha. Dengan demikian adanya penerapan BOS dapat memberikan manfaat bagi pertumbuhan UMKM.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

SIMPULAN

Hasil *literature review* menunjukkan bahwa (1) berbagai penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif penerapan BOS terhadap keunggulan kompetitif pada usaha, meskipun terdapat sejumlah kecil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BOS tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif usaha, (2) penerapan BOS mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, pemasaran dan inovasi pada usaha. BOS mengikuti pendekatan *The Four Actions Framework (FAF)* untuk membedakan dirinya dari pesaing, mencapai pertumbuhan mengurangi risiko dan meningkatkan kinerja pada usaha. Maka dari itu, pentingnya penerapan BOS pada UMKM yang mencakup berbagai sektor di seluruh dunia. BOS dapat diaplikasikan pada UMKM karena sifatnya yang terukur, sehingga dapat membantu UMKM meningkatkan pengembangan internal, kinerja usahanya dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan melalui inovasi baru serta menemukan ruang pasar yang tidak ada pesaingnya.

REKOMENDASI

Rekomendasi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pertumbuhan UMKM agar dapat bersaing dan meningkatkan kinerjanya dapat dengan: (1) Melakukan penelitian lebih mendalam mengenai pengaruh BOS terhadap kinerja UMKM dan berfokus pada aspek keunggulan kompetitif serta dampaknya terhadap pertumbuhan yang berkelanjutan; (2) menerapkan BOS sebagai strategi pengembangan UMKM dengan menciptakan pasar baru untuk mewujudkan UMKM naik kelas. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan terutama dalam pengumpulan sampel artikel yang akan ditinjau. Dengan demikian perlu adanya penelitian lebih lanjut dan mendalam di masa mendatang mengenai penerapan *blue ocean strategy* pada UMKM yang lebih spesifik merujuk pada studi kasus tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed K, Chowdhury TA. 2009. Performance Evaluation of SMEs of Bangladesh. *International Journal of Business and Management*. 4(7):126–133.
- Awladthani FS, Porkodi S, Saranya R, Pandurengan V. 2023. A Systematic Literature Review of The Adoption of A *Blue Ocean Strategy* by Small And Medium Enterprises For Sustainable Growth. *J Sustain Sci Manag*. 18(2):197–230.doi:10.46754/jssm.2023.02.014.
- Ayyagari M, Beck T. 2003. *Small and Medium Enterprises Across the Globe: A New Database*. Volume ke-3127. World Bank Publications.
- Damayanti, Sumiati. 2018. Sistem Informasi Daya Tarik Pembelian Produk UMKM Home Industri Berbasis WEB. *Konferensi Nasional Sistem Informasi*. 502–507.
- Dasanayaka SWSB. 2008. SMEs in globalized world: A brief note on basic profiles of Pakistan’s small and medium scale enterprises and possible research directions. *Business Review*. 3(1):69–78.doi:10.54784/1990-6587.1133.
- Dsilva J, Subramanian AP. 2021. Blue Ocean Strategy: An investigation on Food Industry in the UAE. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 12(13):2077–2086.
- Dzingirai M, Mhlanga D, Mveku B. 2023. *The Nexus Between Blue Ocean Strategy and Organizational Performance of SMEs in the Fourth Industrial Revolution Era*.
- Hidranto F. 2021 Mei 29. Menyiapkan UMKM Naik Kelas. *Indonesia.co.id*.
- Kim WC, Mauborgne R. 2005. Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*. 26(4):22–28.doi:10.1108/02756660510608521.
- Kim WC, Mouborgne R. 2004. *Value Innovation The Strategic Logic of High Growth*. Volume ke-82. Harvard Business Review.
- Kim WC, Renee A. 2017. *Blue Ocean Leadership (Harvard Business Review Classics)*. Harvard Business Review Perss.
- Kraus S, Breier M, Rodriguez SD. 2020. El arte de elaborar una revisión bibliográfica sistemática en la investigación sobre el espíritu empresarial. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 16:1023–1042.
- Kumalasari B, Asandimitra N. 2019. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Umkm Di Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 7.
- Kurniawan I, Maulana Y, Sulthony M, Mubais A, Hikmah N, Putri VF, Kurniati Z, Politeknik P. 2022. Analisis dan Perancangan Sistem digital Branding UMKM Berbasis Web dalam Membantu Promosi dan Pemasaran Produk. *Journal of Information System and Computer*. 2(2):14–19.
- Leavy B. 2018. Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy and Leadership*. 46(3):10–20.doi:10.1108/SL-02-2018-0020.
- Massoudi A, Ahmed M. 2021. The Adoption of Blue Ocean Strategy to Sustain Competitive Advantage in the Syrian Food Industry. *UKH Journal of Social Sciences*. 5(2):34–49.doi:10.25079/ukhjss.v5n2y2021.pp34-49.
- Pasek IK, Sukarta IW, Putra IKM, Laksana IPY, Sanjaya IGN, Wirga IW. 2022. Improving the Performance and Competitiveness of the Company Through the Implementation of Blue Ocean Strategy in MSMEs Which Promotion is On-Line in Karangasem District. *Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2021 (iCAST-SS 2021)*. 647:322–331.doi:10.2991/assehr.k.220301.053.
- Shafiq M, Tasmin R, Takala J, Qureshi MI, Rashid M. 2018. Mediating role of open innovation between the relationship of Blue ocean strategy and innovation performance, a study of Malaysian industry. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*. 7(2.29 Special Issue 29):1076–1081.doi:10.14419/ijet.v7i2.29.14316.

- SHARED HA. 2019. The Role of the Blue Ocean Strategy in Achieving a Competitive Advantage: An Empirical Study on Al - Rajhi Bank - KSA. *International Review of Management and Business Research*. 8(2):158–169.doi:10.30543/8-2(2019)-2.
- Sijabat R. 2020. UMKM Naik Kelas: Mengkonstruksi Sebuah Desain Faktor Determinant Berluaran Perkembangan Usaha (Studi pada UMKM di Kota Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*. 29(1):1–13.doi:10.14710/jbs.29.1.1-13.
- Snyder H. 2019. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *J Bus Res*. 104(August):333–339.doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.039.
- UU No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah,
- Vervenne JB, Callaert J, Van Looy B. 2014. *Patent statistics at Eurostat: Mapping the contribution of SMEs in EU patenting*. Eurostat's Manuals and Guidelines series.
- Yunus M. 2021. A Review On Blue Ocean Strategy Effect On Competitive Advantage And Firm Performance. Volume ke-20.